



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **Rozšíření motivačního systému vybrané společnosti**

EXTENDING THE MOTIVATION SYSTEM OF A SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Gabriela Čáková

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

**BRNO 2019**

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Gabriela Caklová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### **Rozšíření motivačního systému vybrané společnosti**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je na základě využití teoretických východisek a provedených analýz současného motivačního systému navrhnout rozšíření stávajícího motivačního systému pro společnost Bosch diesel s.r.o.

#### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, Leigh, 2004. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-5102-237.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-807-4520-389.

HANNAGAN, Tim, 2009. Management: Concepts & Practices. 5. vydání. London: Pearson, 808 s. ISBN 978-0273711186.

KALNICKÝ, Juraj, 2012. HRM - řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis. ISBN 978-807-3293-000.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-683.

ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH, 2014. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada. ISBN 978-802-4750-903.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

### **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem rozšíření motivačního systému společnosti Bosch diesel s. r. o. V teoretické části jsou shrnuty poznatky týkající se motivace zaměstnanců. Následně je pomocí interních zdrojů společnosti a dotazníkového šetření vytvořena analytická část, na kterou navazují návrhy nových prvků motivačního systému společnosti.

### **Abstract**

The diploma thesis deals with the proposal of extending the motivation system of Bosch diesel company. The theoretical part summarizes the findings concerning employee motivation. Subsequently, an analytical part is created using internal sources of the company and a questionnaire survey.

### **Klíčová slova**

motivace, zaměstnanecké benefity, motivační systém, spokojenost zaměstnanců, stimulace, lidské zdroje, osobní rozvoj, firemní kultura

### **Key words**

motivation, employee benefits, incentive system, employee satisfaction, stimulation, human resources, personal development, corporate culture

### **Bibliografická citace**

CAKLOVÁ, Gabriela. *Rozšíření motivačního systému vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116501>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne .....

---

podpis studenta

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému Ph.D. za odborné rady, informace, cenné náměty, hodnotné připomínky a konzultace, které mi poskytl v průběhu zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Bosch Diesel s.r.o. za umožnění vypracování diplomové práce a zejména Mgr. Jitce Roupcové za poskytnutí podkladů a spolupráci během zpracování diplomové práce. Všichni zúčastnění respondenti si rovněž zaslouží poděkování za jejich ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Motivace .....	14
1.1.1 Základní definice .....	14
1.1.2 Zdroje motivace.....	15
1.1.3 Motivační proces .....	17
1.1.4 Druhy motivací.....	18
1.1.5 Teorie motivace .....	19
1.1.6 Motivační pravidla.....	25
1.1.7 Motivační typy osobností .....	26
1.1.8 Pracovní motivace .....	29
1.2 Zaměstnanecké benefity .....	30
1.2.1 Rozdělení benefitů.....	31
1.3 Klasifikace zaměstnanců.....	33
1.3.1 Proces hodnocení pracovníků.....	34
1.4 Pracovní spokojenost .....	36
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	39
2.1 Základní informace o společnosti.....	39
2.2 Historie společnosti.....	39
2.2.1 Historie společnosti na území ČR .....	40
2.2.2 Rozdělení jihlavského výrobního závodu .....	42
2.2.3 Logo společnosti.....	43
2.3 Organizační struktura.....	44
2.4 Motivační systém.....	45



2.4.1	Události Bosch.....	45
2.4.2	Školení/semináře/volnočasové aktivity .....	46
2.4.3	Kulturní akce .....	48
2.4.4	Cafeterie .....	48
2.4.5	Slevy pro zaměstnance Bosch .....	48
2.4.6	Bonusový program IdeaM.....	49
2.4.7	Mateřská školka.....	50
2.4.8	Sportovní aktivity zdarma .....	50
2.5	Výzkum.....	50
2.5.1	Cíle výzkumu.....	50
2.5.2	Vyhodnocení výzkumu.....	50
2.5.3	Způsob sběru dat.....	72
2.5.4	Průběh výzkumu.....	73
2.5.5	Souhrnné vyhodnocení (výzkumu).....	73
2.6	Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2017 .....	74
2.7	Současný stav (shrnutí).....	75
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE .....	77
3.1	Dotovaný rekreační pobyt.....	77
3.1.1	Ukázka výpočtů .....	79
3.1.2	Celkové zhodnocení výhodnosti příspěvků na rekreaci .....	82
3.2	Spolupráce s cestovní kanceláří .....	83
3.3	Návrh na zřízení vlastního dětského tábora .....	84
3.3.1	Cenová kalkulace pro realizaci vlastního dětského tábora Bosch.....	85
3.3.2	Pojištění .....	90
3.3.3	Program dětského tábora .....	92
3.4	Příměstský dětský tábor .....	93

3.5	Dotované MHD.....	94
3.6	Relaxační zóna.....	95
3.7	Benefity pro zaměstnance nevyužívající závodní jídelnu.....	97
3.8	Teambuildingové aktivity .....	99
3.8.1	Společné týdenní schůzky (pro tým/směnu).....	99
3.8.2	Minigolf.....	100
3.8.3	Bowling .....	100
3.8.4	Laser game.....	100
3.9	Bosch dny .....	101
3.9.1	Bosch grill .....	101
3.9.2	Bosch drakiáda .....	104
3.9.3	Halloweenský karneval .....	105
3.10	Stejné benefity i pro praktikanty .....	106
3.11	E-názor .....	106
3.12	Výhody spojené se slevami.....	108
3.12.1	Zvýhodněný nákup v supermarketech .....	108
3.12.2	Sleva na nákup kávy .....	108
3.12.3	Slevy do kaváren.....	108
3.12.4	Slevy do restaurací.....	109
3.12.5	Hlídkání dětí a úklid .....	109
3.12.6	Slevy na vstupném.....	110
3.13	Cafeterie .....	110
3.14	Osobní a pracovní život .....	110
3.15	Harmonogram změn.....	111
3.16	Shrnutí návrhové části.....	113
	ZÁVĚR.....	116

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	118
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	126
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	127
SEZNAM GRAFŮ .....	128
SEZNAM TABULEK .....	129
SEZNAM PŘÍLOH .....	130

## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá návrhem rozšíření stávajícího motivačního systému společnosti, kde za pomoci dotazníkového šetření budou získány důležité podklady na základě, kterých budou stanoveny nedostatky současného motivačního systému a dojde k odhalení oblasti, ve kterých by bylo vhodné motivační systém rozšířit. V rámci diplomové práce byla navázána spolupráce se společností Bosch Diesel s.r.o., která se zabývá výrobou komponent do aut. Do portfolia společnosti je možné zahrnout vysokotlaká čerpadla do dieselových motorů.

Tato práce je rozdělena do čtyř hlavních částí, nejdříve budou čtenáři seznámeni s cíli, kterých má být v rámci zpracování této práce dosaženo. Následně v rámci hlubšího porozumění danému tématu bude čtenáři předložen stručný teoretický úvod do dané problematiky, díky čemuž bude možné následně snadněji pochopit problematiku řešenou v analytické části této práce, na kterou bude navázáno vlastními návrhy řešení a přínosem této práce pro společnost.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

**Cílem diplomové práce** je na základě využití teoretických východisek a provedených analýz současného motivačního systému navrhnout rozšíření stávajícího motivačního systému pro společnost Bosch diesel s.r.o. Tyto návrhy povedou ke zvýšení spokojenosti současným zaměstnancům a zároveň budou sloužit jako nabízené benefity pro potenciální nové zaměstnance.

**Dílčí cíle práce jsou následující:**

- analyzovat současný motivační systém,
- navrhnout možná řešení zjištěných problémů,
- rozšíření stávajícího motivačního systému o nové prvky.

## **Postupy při zpracování**

Teoretická část práce vychází z odborné literatury a vědeckých článků zabývajících se oblastí lidských zdrojů, a to konkrétně motivačním systémem. Tyto zdroje budou dále doplněny o další online zdroje zabývající se právě motivací zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce nejdříve společnost představí a poté zde bude věnována pozornost vyhodnocení provedeného výzkumu. Jako podklady pro analýzu poslouží i interní materiály společnosti týkající se zavedeného benefitního systému. Fakta zjištěná v rámci analyzování současného motivačního systému budou shrnuta v závěru této kapitoly.

V návrhové části bude věnována pozornost způsobům, jakými bude možné odstranit odhalené nedostatky. Dále zde budou uvedeny návrhy týkající se rozšíření stávajícího motivačního systému. V závěru této části budou vyhodnoceny uvedené návrhy z hlediska jejich přínosu pro společnost Bosch Diesel s.r.o.

Poslední kapitolu představuje závěr, ve kterém budou stručně shrnuty zjištěné nedostatky, jejich řešení, nové návrhy na rozšíření stávajícího motivačního systému a v neposlední řadě i jejich přínos pro společnost.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola byla věnována vysvětlení základních pojmů a teorie z oblasti motivace zaměstnanců.

## 1.1 Motivace

Motivace zaměstnanců bývá často podnícena pomocí benefitů, které jsou zaměstnancům nabízeny. Motivace jako taková si klade za cíl zvýšit pracovní výkonnost a spokojenost při vykonávání přidělených činností. Jelikož pojem motivace řešilo již mnoho osob, bylo stanoveno více definic, pomocí kterých je možné stanovit, co to motivace vlastně je. Jedna z možných definic udává, že motivace představuje psychologické důvody, jde tedy o příčiny lidského jednání. Důvod proč člověk jedná nějakým konkrétním způsobem je poté vyjádřen konkrétním motivem. Jde tedy o snahu dosáhnout určitého cíle. Jiná definice uvádí, že motiv je důvodem k činnosti, která nasměruje úsilí určitým směrem. Podle této definice jsou lidé motivovaní právě ve chvíli, kdy ví, že jim to, co právě dělají umožní dosáhnout vytyčených cílů. Další z možných definic vykládá motivaci jako součinnost hnacích sil usměrňující jejich jednání, které má za důsledek lepší výkony, vyšší aktivitu a zlepšování se (Armstrong, 2009; Bedrnová, 1994 a Blažek, 2011).

### 1.1.1 Základní definice

V této subkapitole budou stanoveny základní definice motivu a stimulu.

#### Definice motivu

Motiv je definován jako podnět nebo příčina lidských činností. Pohnutku lze vyjádřit jako nezbytnost něco vykonat, potřebu něco vlastnit, instinktivní jednání neboli pud. Motiv se vyznačuje i touhou a velmi velkým zájmem. Tuto hnací sílu je možné označit za motor, který pohání jedince k vykonání určitých činností. Způsob, jakým je přistupováno k vyjádření motivu je rozdílný v závislosti na dané motivační teorii tomuto se blíže věnuje podkapitola 1.1.5 zabývající se teoriemi motivací. Původ motivu může být interní nebo externí. Pokud jde o vnitřní původ motivu, tak ten může být vědomý či nevědomý. Co se týká motivu vnějšího, tak ten bývá označován jako stimul (Dvořáková, 2004).

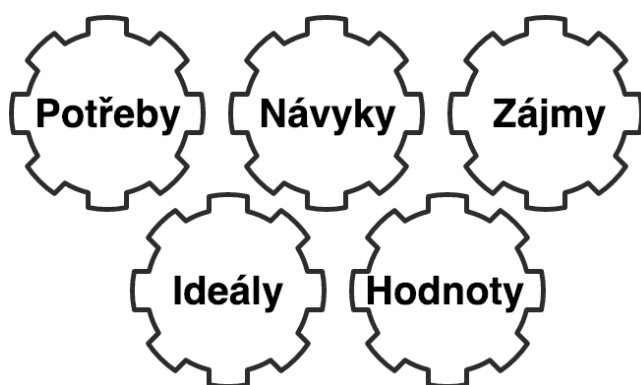
## Definice stimulu

Jakýkoliv externě působící faktor je možno označit za stimul. Stimul způsobuje vyvolání konkrétní změny z hlediska motivace u jedince. Pomocí stimulů je podněcována výkonnost jedinců. Stimuly představují například prémie či pobídky a je možné rozdělit je na impulzy a incentivy. Pomocí impulzů jsou označeny veškeré změny související se změnou na mysli nebo těle člověka, bývají označovány jako intrapsychické podněty. Incentivy označují externí podněty či pobídky (Armstrong, 2007).

Jiná definice stimulu jej charakterizuje jako způsob, kterým je možné ovlivnit osoby pomocí poskytnutí vnějších podnětů neboli stimulů. V této definici se vychází z předpokladu, že dokud budou poskytovány dané výhody pomocí, kterých dochází k motivování jedinců k dokončení přidělených úkolů. Budou jedinci tyto úkoly vykonávat, avšak pokud tyto výhody jedinec dostávat přestane, dojde k přerušení práce. K výkonu činnosti tedy dochází pouze tehdy pokud působí na jedince stimuly, což představuje nevýhodu stimulace (Plamínek, 2007).

### 1.1.2 Zdroje motivace

Za původce motivace jsou označovány činnosti, díky kterým motivace vzniká. Jde tedy o to, co lidi zajímá a baví. Tyto činnosti jsou spojeny s trendem podstatně ovlivnit setrvání u těchto činností. Mezi základní faktory ovlivňující motivaci je možné zahrnout jednotlivé elementy z obrázku č. 1 jsou to potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty (Bedrnová, 2007).



Obrázek č. 1: Zdroje motivace (vlastní zpracování podle Bedrnová, 2007)

## Potřeby

Hlavním faktor ovlivňující lidské vystupování jsou právě potřeby. Jde tedy o jistý nedostatek nebo naopak nadbytek vyvolávající tlak, který způsobuje nespokojenost jedince. Poté dochází k úpravě v chování jedince, aby se takto vzniklého napětí zbavil, čímž dojde k naplnění jeho potřeb. V návaznosti na nároky jedince se potřeby různí, může se jednat prakticky o cokoliv. Tyto potřeby mohou být usměrněny výchovou, hodnotami, vzděláním, charakterem a mnohými dalšími aspekty. Potřeby je možno rozdělit na primární a sekundární (Armstrong, 2007).

- **Hlavní** potřeby jsou tvořeny biologickými potřebami. Jejich původ je v chemických procesech, které probíhají v mozku. Čímž vznikne určité podráždění, a to vede k vyvolání potřeby například jedinec dostane hlad nebo žízeň. Tyto potřeby bývají označovány i jako tzv. existenční. Tyto potřeby není možné potlačit ani bez nich jedinec nemůže přežít. Jde například o potřebu spát, dýchat, jíst pít a další (Armstrong, 2007).
- **Vedlejší** potřeby bývají označovány jako sociální. Tyto potřeby nemá člověk vrozené, ale utváří se v průběhu času. Například výchovou, kulturní zvyky, povaha aj. Tyto potřeby zahrnují například potřebu komunikovat s ostatními lidmi, něco vlastnit, lásky, přátelství a další (Armstrong, 2007).

Potřeby je možné dělit i dále, a to na pozitivní a negativní, zjevné a skryté, vědomé či nevědomé (Bedrnová, 2007).

## Návyky

Jestliže jedinec nějakou činnost pravidelně opakuje nebo je jí často vystavován, pak lze tuto činnost označit za návyk (Bedrnová, 2007).

## Zájmy

Definice zájmu může být stanovena pomocí modelového příkladu s jedincem, který opakovaně až stále dělá stejné činnosti či využívá stejné věci. Přičemž se projevuje zlepšování jeho dovedností a znalostí týkající se této činnosti či věci. Preference zájmů do značné míry ovlivňuje prostředí, kde jedinec vyrůstá, dále pohlaví, sociální poměry, kultura, výchova, věk (Bedrnová, 2007).



## Ideály

Představují kladně hodnocenou ideu a jde o významný cíl, kterého chce jedinec dosáhnout. Pomocí ideálů je utvářena osobnost jedince. Pro každého jedince jsou ideály představeny něčím jiným (Bedrnová, 2007).

## Hodnoty

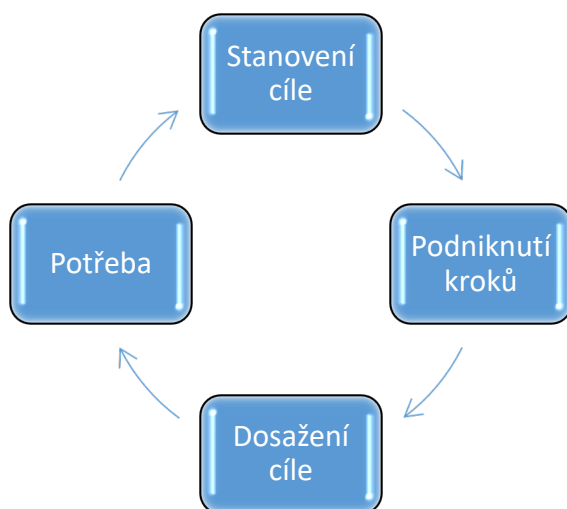
Lidé v průběhu svého života nashromáždí určité věci a zážitky a každé této věci či zážitku přidávají individuální hodnotu a stupeň důležitosti. Čím vyšší má pro jedince daná činnost či věc hodnotu, tím vyšší je pro jedince motivovanost tuto věc získat. Lidé utváří v průběhu svého života určitou hierarchickou stupnici pomoci, které individuálně ohodnocují význam zážitků či věcí. Bývá hodnoceno jejich sociální postavení, rodina, zdraví, práce, děti, přátelé, láska a další (Bedrnová, 2007).

### 1.1.3 Motivační proces

Způsob, jakým jsou osoby přiváděny do motivovaného je označován jako motivační proces. Je definován pomocí tří složek, které jsou směr, úsilí a vytrvalost. Směr představuje to, čeho chce člověk dosáhnout, jde tedy o cíl motivace. Další ze složek je úsilí, které musí osoba vynaložit, aby dosáhla stanoveného cíle či cílů. Poslední složkou je vytrvalost, která je udána časem, který byl potřeba k dosažení stanoveného cíle. Jde tedy o dobu, jak dlouho byla osoba ochotna o daný cíl usilovat. Motivovanost lidí je větší, pokud ví dopředu, které konkrétní kroky povedou ke splnění vytyčeného cíle. Motivaci je možné stimulovat například pomocí hodnotné odměny za splnění stanoveného cíle. Za získanou odměnu si lidé následně mohou naplnit své potřeby. V rámci motivačního procesu jsou uplatňovány teorie potřeb a teorie očekávání, které budou blíže představeny v podkapitole 1.1.5 s názvem Teorie motivace (Armstrong, 2007).

Na obrázku č. 2 je znázorněn čtyř-krokový model motivačního procesu. Tento model velmi těsně souvisí s potřebami jednotlivců, kde na počátku vznikne u osoby **potřeba**, která představuje touhu, přání něčeho docílit nebo něco vlastnit. Následuje **stanovení cílů** pomocí, kterých jsou poté uspokojeny potřeby, avšak nejprve je nutno vymyslet, jakým způsobem bude cílů dosaženo. Jakmile je vše potřebné vymyšleno je přistoupeno k **podniknutí kroků** potřebných k realizaci stanovených cílů. Když jsou kroky vykonány dochází k **dosažení cíle**, čímž jsou uspokojeny i vzniklé potřeby. Pokud byl stanovený postup úspěšný s velkou pravděpodobností bude zvolen i pokud by se tato potřeba znovu

opakovala. Tento jev je označován jako „zákon příčiny a účinku“ nebo „upevňování přesvědčení“. Pokud však byl zvolený postup například příliš zdoluhavý dojde nejspíše k podniknutí jiných kroků k dosažení stejného cíle (Armstrong, 2007).



Obrázek č. 2: Model motivačního průběhu (vlastní zpracování podle Armstrong, 2007, s. 220)

#### 1.1.4 Druhy motivací

Motivace je možné rozdělit do dvou typů podle činitelů, které na motivaci působí na interní a externí.

- **Interní** – tyto faktory jsou vytvářeny samotnými lidmi. Vznikají například způsobem, jakým se lidé chovají. Mezi tyto činitele je možné zahrnout možnost rozvoje schopností, dovedností, odpovědnost, volnost rozhodování, vykonávání věcí a činů. Interní motivace má větší význam než motivace externí. Její účinky trvají déle, jelikož původcem činitelů díky, kterým tato motivace vznikla je sama osoba. Nejde tedy o motivaci vlivem vnějšího tlaku (Armstrong, 2007).
- **Externí** – okolnosti působící na lidi z venku. Působení těchto faktorů napomáhá k motivování jedince z vnějšku. Do těchto faktorů patří například pochvaly, odměny, zvýšení mzdy či platu. Do okolností působících na motivaci z venku patří i kritika, restrikce, omezení, srážky ze mzdy nebo platu, kárné řízení aj. Externí faktory mohou mít okamžitý a velmi silný účinek, avšak jejich trvání nemusí být z pravidla dlouhodobé (Armstrong, 2007).

### **1.1.5 Teorie motivace**

V této části textu bude věnována pozornost jednotlivým teoriím týkajících se motivace. Podle informací obsažených v jednom impaktovaném článku představuje systém lidských potřeb, vztah k jeho složitosti a neustálé dynamice, který vznikl z perspektivního ekonomického přístupu a množství názorů doplňujících psychologický přístup k práci a organizaci. Každá osoba, v závislosti na svých specifických potřebách a touhách má aspirace a motivační očekávání. Lidé používají jako srovnávací kritéria úsilí na pracovišti a odměny ostatních pracovníků. Pokud ve srovnání s ostatními cítí, že poměr mezi vlastním úsilím a odměnami ostatních je vyvážený, pak je dosaženo spravedlnosti, zatímco vnímání nerovnosti vede k pocitu nerovnosti. Využití odměn jako způsobu zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a jejich výkonu je téma, které vyvolalo mnoho kontroverzí. Některé teorie zastávají názor, že odměny jsou účinné pro mobilizaci pracovníků k výkonu určité činnosti, ale ihned poté, co již nejsou osoby pomoci těchto odměn stimulovány dochází k okamžitému ukončení ochoty zapojit se do vykonávání činnosti spojené s touto odměnou. Stereotypní řešení založená na potřebách "typického zaměstnance" povedou k poklesu účinnosti vybraných motivačních strategií, jelikož každý z jedinců může mít individuální potřeby a je tedy motivován něčím jiným (Minica, 2015).

#### **Teorie zaměřená na obsah**

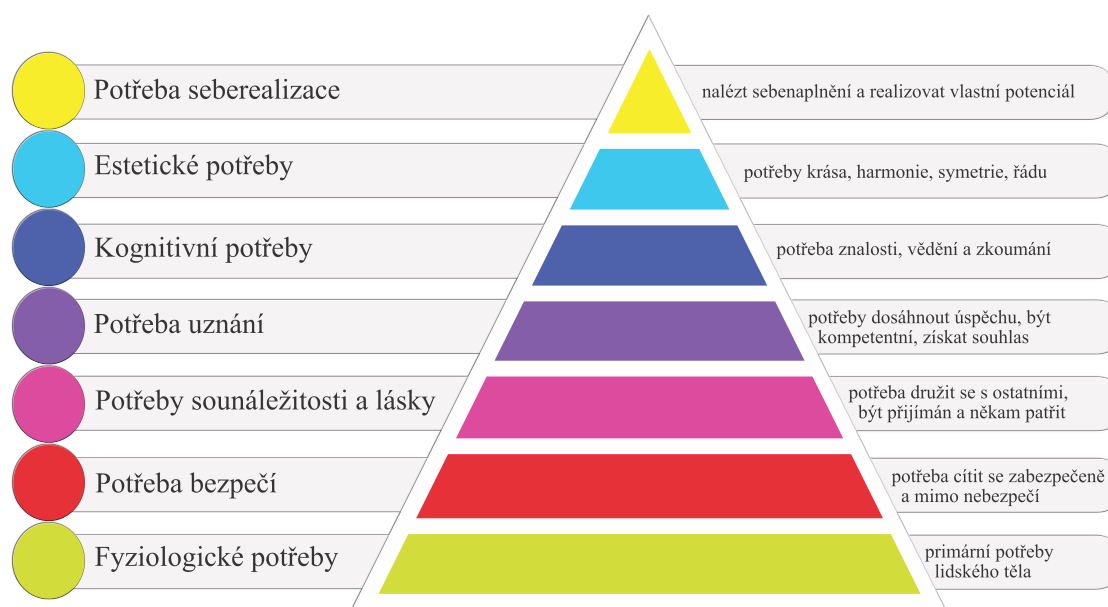
V této teorii je kladen důraz na obsah samotné motivace, jelikož právě díky naplnění těchto tužeb dochází k motivovanosti. Tato teorie vychází z faktu, že v případě neuspokojení už jen jediné potřeby dochází k vzniku nerovnovážného stavu a osoba se poté cítí neuspokojená celá, proto je důležité odhalit původce problému a tuto potřebu uspokojit, čímž se opět osoba navrátí do rovnovážného stavu. Avšak tento stav není trvalý a dochází tedy pravidelně k cyklům mezi rovnovážným a neuspokojeným stavem. Této teorii se věnovali pánové Herzberg a Maslow (Armstrong, 2007 a Duchoň, 2008).

#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Tato teorie patří mezi nejznámější. Zabývá se důvody vedoucí osoby k vykonání nějakého činu. Maslow se v této teorii zabýval tím, jak lidé využívají svůj volný čas. Tímto svým výzkumem napomohl k odhalení potřeb, jež lidé měli. Pomocí pozorování, které provedl mohlo být stanoveno pyramidální uspořádání lidských potřeb. Toto

hierarchické uspořádání znázorňuje ve své nejvyšší úrovni základní lidské potřeby a je zde poukázáno i na fakt, že je poté potřeba uspokojovat potřeby další. Pro lepší názornost byly tyto potřeby znázorněny pomocí pyramidy (Forsyth, 2000 a Vysekalová, 2011).

Na obrázku č. 3 je znázorněna Maslowova hierarchie potřeb v pyramidálním uspořádání. Nejnižší úroveň představuje fyziologické potřeby jedince zastoupení například potřebou jíst a pít. Následující úroveň je potřeba bezpečí. Potřebu bezpečí například zastupuje stabilní finanční příjmy nebo zdraví. V další úrovni není opomenuta potřeba sounáležitosti a lásky. Pro jedince je potřebné uspokojení těchto potřeb jinak pociťuje samotu. Na tuto úroveň navazuje potřeba uznání. Pro jedince je důležité mít určitý společenský status, uznání, úctu či pouze získat uznání za dobře provedenou práci. Další úroveň této pyramidy představují potřeby kognitivní zastoupeny například potřebou vědět na čem jedinec pracuje a rozumět tomu co dělá. Předposlední úroveň této hierarchie se týká potřeby vizuální jednat jedince samotného ale i prostředí ve kterém pracuje. Nejvyšší úroveň této pyramidy představuje potřeba seberealizace, která představuje nejdůležitější motiv, jelikož se jedinec snaží nalézt vlastní sebenaplnění a odhalit svůj potenciál (Adair, 2004; Armstrong, 2007; Forsyth, 2000; Plamínek, 2007 a Vysekalová, 2011).



Obrázek č. 3: Rozšířená Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování podle Adair, 2004; Armstrong 2007 a Vysekalová, 2011)

## Teorie ERG

Teorie tří kategorií potřeb vznikla zjednodušením Maslowovy hierarchie potřeb do pouze tří úrovní. Toto zjednodušení udělal pan Alderfer, který definoval zjednodušenou hierarchii zahrnující:

- **E – existence – existenční potřeby** – zohledňuje nutnost udržovat rovnovážný stav lidského těla s využitím hmotných předmětů, které jsou pořízeny za mzdu či plat. Dále sem je možno zahrnout zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky,
- **R – relatedness – potřeby vztahů** – vznikají v návaznosti na potřebu komunikovat s lidmi, sdílení, soudržnosti nebo dokonce vzájemnosti,
- **G – growth – potřeba rozvoje** – jde o vývoj kreativního a produktivního snažení. K uspokojení těchto potřeb dochází např. při kariérním růstu, osobním rozvoji, seberealizaci aj. (Kociánová, 2010).

## Teorie potřeb

V reakci na Maslowovu hierarchii potřeb vznikla díky D. McClellandovi teorie potřeb, která koncept hierarchických potřeb ignoruje. Dle McClellanda je nutno lidi rozdělit do kategorií právě podle jejich preferencí. Díky čemuž byl celý model, který vytvořil Maslow zjednodušen. První ze směrů naplnění potřeb je potřeba výkonu v rámci uspokojení této potřeby dochází právě k cílení na dokončování přidělených úkolů, soutěživost, plnění úkolů, překonávání obtíží, aj. Druhou ze základních orientací v uspokojování potřeb potom byla potřeba afilience neboli preferování komunikace v rámci týmu, vzájemné porozumění, dobré postoje mezi zaměstnanci. Třetí a zároveň i poslední ze základních orientací v uspokojování potřeb je potřeba moci, která je vyjádřena pomocí potřeby řídit či vést, zároveň dochází i k potřebě po vyšším postavení například vedoucí pozice. Jelikož mají jednotlivci velmi často více různých antagonistických potřeb, které začnou působit na motivaci až ve chvíli, kdy dojde k jejich projevení. Avšak to je v rozporu s teorií Maslowa, který ve své teorii tvrdí, že se s vývojem jedince vyvíjí i jeho potřeby dle hierarchie, kterou definoval (Armstrong, 2007 a Harrell, 1984).

## **Teorie instrumentality**

Tato teorie považuje za nejvýznamnější zdroj stimulace peníze, kde by v extrémním případě lidé chodili do práce pouze kvůli penězům. Zaměstnanec dostane právě takovou odměnu, která odpovídá míře jeho pracovních výkonů a stejně tak je tomu s postihy spojenými za neplnění povinností. Odměny zaměstnanců jsou v rámci uplatňování této teorie přímo rovny míře jejich pracovních výkonů (Kociánová, 2010).

## **Teorie cukru a biče**

V teorii odměny a trestu se vychází z předpokladu, že odměny a tresty budou úzce spojeny s pracovním výkonem zaměstnanců. Cukr je metaforou pro odměny a bič je metaforou pro trest. Tato teorie je spojena s F.W. Taylorem, který definoval teorii instrumentality, která říká, že dokončením jedné činnosti se pracovník dostane k činnosti další (Armstrong, 2007).

## **Teorie kompetence**

Jedná se o potřebu prokázat své schopnosti a dovednosti. V profesionální oblasti jde o pracovní způsobilost. Po prokázání této kompetence dochází k získání uznání, obdivu či respektu od druhých. Teorie kompetence je motivací spíše pro dospělé jedince, kteří již pracují (Bedrnová, 2007).

## **Teorie X a Y**

Tato teorie bývá spojována s americkým psychologem D. Mc Gregorem. Pomocí dvou modelů jsou zastoupeni dva odlišné typy lidí.

První z modelů, který je označován jako X, představuje neochotného zaměstnance. Typicky jde o osobu, která je pasivní a nejeví zájem o kariérní růst. Tento typ zaměstnanců bez autoritativního vedení nedokončí přidělené úkoly. Tohoto zaměstnance je nutno kontrolovat a vést, pak podává správné výsledky. Pokud by byl tento zaměstnanec příliš arogantní je nutno přistoupit i k trestům. Druhý model zaměstnance je zastoupen pomocí modelu Y, tento model představuje přesný opak zaměstnance z modelu X.

Zaměstnanec z modelu Y je do své práce zainteresovaný, motivovaný, baví jej co dělá. Takový zaměstnanec je rovněž pracovitý, odpovědný a záleží mu na činnostech, kterým se věnuje. Takový zaměstnanec je spokojený s náplní své práce a je i velmi úspěšný.

Úkolem nadřízeného pracovníka tohoto zaměstnance je dále tohoto zaměstnance motivovat, a to za využití rozšíření odpovědnosti. Bývá využíváno i umožnění stanovení cílů práce na základě vlastního uvážení (Bělohlávek, 2005; Dvořáková, 2007; Forsyth, 2000 a Hannagan, 2009).

### **Hertzbergova dvou faktorová teorie**

Tato teorie bývá často označována jako teorie motivačně hygienická. Základem této teorie je domněnka, která dělí vlivy působící na spokojenost zaměstnanců do dvou skupin dle faktorů. První skupinu tvoří vnější neboli hygienické činitele. Tyto faktory lze považovat za preventivní opatření před nespokojeností zaměstnanců. Lze do nich zahrnout například výši mzdy, podmínky na pracovišti, bezpečnost práce, pracovní zařazení, pracovní pozici, volnou či striktní pracovní dobu, stabilitu zaměstnání, četnost kontrol na pracovišti a mnohé další. Druhou skupinu činitelů tvoří faktory vnitřní. Tyto faktory je možné označit jako motivátory, jelikož napomáhají zajistit vyšší výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Konkrétně se může jednat například o možnost kariérního růstu, povýšení, pracovní uznání, míra odpovědnosti, školení, rozvoj, zajímavá práce a její náplň a další (Bedrnová, 2007 a Kaesler, 2013).

#### **1.1.5.1 Teorie zaměřené na proces**

V rámci těchto teorií je kladen důraz na prozkoumání vlivu základních potřeb a psychologických procesů. Tyto teorie bývají velmi často označovány jako poznávací neboli kognitivní teorie, jelikož se zabývají otázkami vnímání prostředí lidmi, jenž v tomto prostředí vykonávají činnosti. Teorie zaměřené na proces mohou nahradit Herzbergovu a Maslowovu teorii potřeb (Armstrong, 2007 a Koubek, 2007).

#### **Teorie spravedlivé odměny**

Původcem této teorie je J.S. Adams, který tuto teorii představil v průběhu roku 1965. Tato teorie zakládá na tom, že každý pracovník porovnává, co udělal vůči tomu, co udělal jiný pracovník. Vzájemně tedy dochází k porovnání náročnosti práce, potřebného času, míry odpovědnosti za výsledek intenzity, s jakou se tomu musel pracovník věnovat a dalším. Následně dochází k porovnání kompenzace, jakou dostali v návaznosti na obtížnost provedených činností. Pokud dojde u pracovníka k dojmu, že jeho úsilí není náležitě oceněno právě vůči porovnání např. odměny, kterou dostal kolega za jednodušší činnost, má potřebu tuto vzniklou nerovnováhu odstranit. Pokud je se zaměstnanci zacházeno

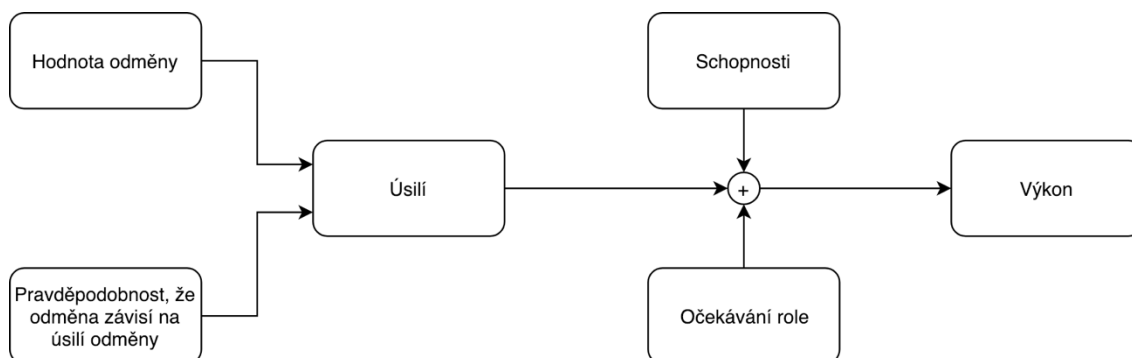
spravedlivě, pak jsou motivovanější. A to je i důvodem proč je nutné vytvořit spravedlivý systém týkající se odměňování zaměstnanců (Armstrong, 2007 a Bedrnová, 2007).

### Teorie expektační

Tato teorie vznikla na základě formulace V.H. Vrooma. Díky němuž vznikla teorie valence—instrumentalita—expektace, takto teorie bývá rovněž označována jako expektační neboli teorie očekávání. Subjektivní úroveň hodnoty výsledku byla označena pomocí valence k té následně směřuje motivace v práci. Pojem instrumentalita se týkal návaznosti jednotlivých činností. Jedná se tedy o související činnosti, kde je předpoklad toho, že pokud dokončíme jednu činnost bude směřovat k činnosti další. Pojem expektace byla označena pravděpodobnost, že předcházející činnosti povedou k výsledku, tedy k motivovanosti (Armstrong, 2007). Na obrázku č. 4 je znázorněn model teorie očekávání podle Portera a Lawlera (Armstrong, 2009).

Expektační teorie v praxi představuje případ, kdy za velmi vysoké pravděpodobnosti zaměstnanec vynaloží mnohem větší úsilí k dosažení stanoveného cíle, pokud bude vědět, že to povede ke splnění cíle. Z pohledu zaměstnance může být požadovaným cílem například vyšší mzda, pochvala za dobře vykonanou práci, rozvoj schopností a dovedností, kariérní růst, seberealizace a další. Do této teorie patří všechno, co má pozitivní význam pro zaměstnance. Teorie, které staví na expektační teorii mají v praxi následující přínosy:

- potvrzují závislost mezi chováním v zaměstnane práci a motivací,
- napomáhají v rozvoji motivačních faktorů v zaměstnání,
- umožňují komplexnější vyjádření procesu motivace (Koubek, 2007).



Obrázek č. 4: Model teorie očekávání (vlastní zpracování dle Armstrong, 2009)



## **Teorie cíle**

Pro řízení pracovních výkonů je velmi důležitá teorie cíle jejíž základem je stanovení cíle, ke kterému nebude snadné dojít, avšak bude uskutečnitelný. Pokud je stanovený takový cíl a pracovníci dostávají pravidelně zpětnou vazbu na jejich výkon, pak by právě motivace i pracovní výkony měly být vyšší. Cíle jsou zde plněny lidmi právě kvůli naplnění jejich pocitů a tužeb. Cíle jedinců jsou určeny na základě reakcí a jejich jednání od kterého se odvíjí jejich chování a výkony. Vše vede k dosažení výsledků a získání zpětné vazby (Armstrong, 2007).

Cíle slouží jako možnost informování jedinců o úrovni, jaké dosahují při plnění přidělených úkolů. Jde tedy o způsob, jak mohou být jedinci hodnoceni, případně řízeni. Pomocí zpětné vazby mají jedinci unikátní možnost vyhodnotit, jak si vedli v rámci plnění stanovených cílů. Vedoucí pracovníci díky zpětné vazbě mohou zkorigovat směr, strategii či samotné úsilí jaké jedinci vynakládají ke splnění stanovených cílů (Duchon, 2008).

### **1.1.6 Motivační pravidla**

V této podkapitole bude věnována pozornost zlatému pravidlu motivace a následovanému třemi pravidly motivace podle docenta Urbana.

#### **Zlaté pravidlo motivace**

Jelikož může nastat situace kdy přidělený úkol nevyhovuje osobě, která ho má vykonat. Proto je důležité přidělovat úkoly tak, aby vyhovovaly lidem, a nikoliv přizpůsobovat lidi úkolům. Z pravidla je možno setkat se se dvěma situacemi. První situace vniká právě tehdy, když zaměstnanec dostane přidělený úkol, který dělat nechce. Ten, kdo úkol pracovníkovi přidělil může trvat na jeho vykonání, čímž se pracovník ocitá v pro něj velmi nepříjemné situaci, jelikož je nucen dělat něco o co nejeví zájem. Tato situace může vyvrcholit až k odchodu zaměstnance ze společnosti, v lepším případě se nebude pouze přidělenému úkolu věnovat. Proto je důležité, aby manažeři správně volili úkoly, které přidělují svým podřízeným. Druhá situace je případ kdy přidělený úkol zaměstnanci vyhovuje tzn. Vedoucí pracovník přidělil zaměstnanci právě takový úkol, který ho zajímá a je motivovaný jej dokončit, jde tedy o způsob, kdy jsou pro zaměstnance přidělovány úkoly tzv. na míru. Zaměstnanci jsou poté více motivováni k dokončení přidělených úkolů (Plamínek, 2007).

### **Tři motivační pravidla podle docenta Urbana**

Jelikož zaměstnanci přistupují k přiděleným úkolům individuálně proto musí vedoucí pracovníci dbát na to, aby jejich podřízení byli motivováni. Rozdílnost přístupu jedinců k pracovním úkonům je dána zejména jejich vlastním vztahem k přidělené práci, pokud je řešená činnost zajímavá jsou do takové činnosti právě více motivováni než v případě, že o danou oblast nejeví zájem. Vedoucí pracovníci tedy musí vykazovat schopnosti spojené se správnou volbou úkolů pro jednotlivé zaměstnance. Dále je důležité, aby byl každý z pracovníků spravedlivě odměněn za odvedenou práci. Neméně důležité jsou i vztahy na pracovišti a prostředí, ve kterém se zaměstnanci nachází při výkonu práce a mnohé další aspekty. Pro motivování zaměstnanců tedy byla stanovena tři základní pravidla, která jsou:

- **první pravidlo** – chování zaměstnanců reflektuje převážně jejich odměňování, avšak toto odměňování nemůže být chápáno pouze jako finanční, ale je nutno jej chápat v širším smyslu více viz podkapitola 1.2,
- **druhé pravidlo** – manažeři by měli využívat pozitivní motivační metody, pak zaměstnanci vykazují lepší pracovní výsledky na rozdíl od využívání negativních metod k motivaci,
- **třetí pravidlo** – toto pravidlo odráží fakt, že motivace jedinců je mnohdy individuální záležitost, tedy faktory působící kladně na motivaci jednoho zaměstnance nemusí mít žádný vliv na zaměstnance jiného.

Ačkoliv se může zdát, že tato pravidla jsou primitivní, patří k nejdůležitějším zásadám motivace zaměstnanců (Urban, 2018).

#### **1.1.7 Motivační typy osobností**

Heckhausen vycházel při své práci z teorie od Maslowa a z ní odvozených teorií. V rámci svého výzkumu příčin motivů efektivnosti a výkonnosti zjistil, že je možné rozdělit pracovníky do dvou základních skupin. Rozlišoval osobnosti podle toho, které motivační vlivy u nich dominovali jednalo se o motivaci k pracovním výkonům způsobenou pomocí:

- **víry v úspěch** – pro tento typ osobností je význačné stanovování reálných, splnitelných, někdy i dlouhodobých cílů, tyto osobnosti jsou flexibilní vůči změnám v jejich cílech. Dalším významným rysem je fakt, že tyto osobnosti jsou cílevědomé a aktivně se snaží svým cílům přiblížit,

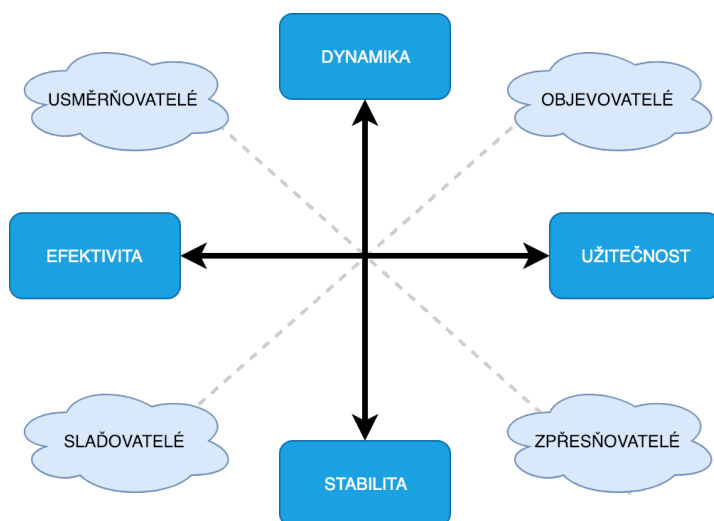
- **obavami z neúspěchu** – druhý typ osobností je naopak velmi skeptický ke stanoveným cílům, proto tyto osobnosti kladou cíle velmi nízko nebo naopak až extrémně vysoko, tyto osobnosti nejsou pružné vzhledem ke změně stanovených cílů, k budoucnosti nahlíží obezřetně se znepokojením. Tento typ osobnosti je možné stimulovat pomocí častějších pochval, zpřesněním zadání úkolu, aby došlo k potlačení nejistoty, akceptování návrhů, které tyto osobnosti navrhuji a další. Tyto osobnosti si mohou klást i neúměrně vysoké cíle. Takto vzniklý stres je možné potlačit, pokud si jedinec sníží své cíle a požadavky. S tímto může pomoci i nadřízený pracovník, který může zaměstnanci stanovit cíle případně upravit jejich výši, tak aby zaměstnanec nebyl zbytečně frustrovaný. Nadřízený může dokonce zaměstnance přesvědčit o reálnosti stanovených cílů. Vedoucí pracovník tedy může vhodným způsobem usměrňovat reálnost cílů a jejich požadavků. Pomocí takovéto stimulace poté dochází k potlačení obav z neúspěchu.

Jelikož se v praxi vyskytují oba zmíněné typy osobností musí být při motivaci zaměstnanců zohledněny právě i jejich povaha výchozího typu jejich motivace (Dvořáková, 2007).

Další možné dělení rozděluje osobnosti do čtyř skupin. Toto dělení vzniklo na základě rozdělení pomocí preferencí osobnosti. Osoby jsou děleny podle toho, zda upřednostňují rizika nebo jistoty, cesty nebo cíle. Pomocí tohoto rozdělení vzniknou čtyři kvadranty, které je možné vyjádřit graficky. Grafické vyjádření motivačních typů osobností uvedené na obrázku č. 5 představilo čtyři typy osobností jedná se o (Plamínek, 2007):

- **usměrňovatelé** – tento typ osobností preferuje volnost a svobodu rozhodování, pro tyto osobnosti je typická velká dynamičnost. Nebojácně se pouštějí i do riskantních činností. Bývají přirozenými vůdci. Osoby s těmito rysy bývají středem pozornosti. Vertikálně rozdělují své okolí, které účinně ovlivňují. Svě kolegy, podřízené dělí do více skupin, z nichž neméně významnou část ovládají. Další část tvoří menšina, kterou akceptují a své soky respektují. Tyto osobnosti zpravidla jednají v rámci společenských mravů, avšak mezilidské vztahy nejsou úplně jejich předností, jelikož převládá soutěživost, která je pro tento typ osobností přirozená (Plamínek, 2007),

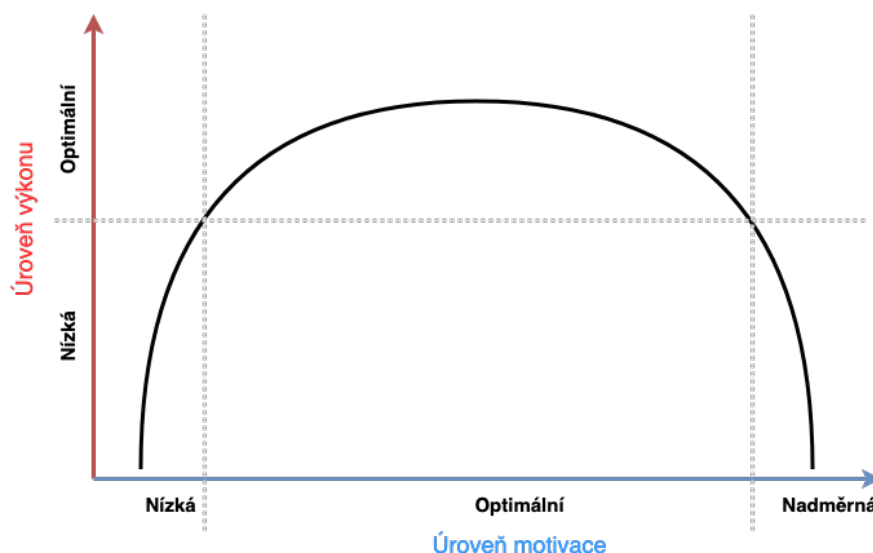
- **objevovatelé** – osobnosti tohoto typu jsou lákány výzvami, jelikož je pro ně překonávání nelehkých úkolů a zkoumání nových věcí velmi atraktivní. Osoby s těmito rysy se jen velmi nerady někomu podřizují, potřebují přísun nových informací a technologií. S každým splněným úkolem zvedají pomyslnou laťku stále výš, protože potřebují, aby pro ně činnost, kterou se zabývají byla výzvou. Pro tyto jedince je vhodná svoboda, a to jak osobním, tak pracovním životě, ve kterém se vyznačují kreativitou a schopností samostatně řešit problémy. Pro tyto osobnosti je typické i řešení konkrétních problémů. Globální problémy tyto osobnosti příliš nezatežují (Plamínek, 2007),
- **slad'ovatelé** – jsou zástupci osobností pro něž je důležitý tzv. „důraz na člověka“, což není nic jiného než lidé a jejich potřeby, vztahy, pocity aj. Tyto osobnosti využívají horizontálního členění společnosti, tedy jeví zájem o okolí kolem sebe. Typicky jde o komunikativní jedince s rozvinutou schopností pro vzájemné porozumění neboli empatii. Tyto osobnosti udržují společenský kontakt např. za pomoci společenských akcí, které s oblibou pořádají. Jedinci tohoto typu bývají považováni za společenskou oporu (Plamínek, 2007),
- **zpřesňovatelé** – tento typ osobností působí na venek velmi nenápadně, avšak jde o velmi precizní jedince, kteří v případě že dostanou přesné zadání odvádí precizní výsledky. Pro tyto osobnosti jsou velmi důležité normy a pravidla. Podle, kterých se řídí i ve svém osobním životě. Nadřízení představují pro tyto jedince autoritu, kterou respektují bez ohledu na jejich názor na tyto osoby mimo pracovní prostředí (Plamínek, 2007).



Obrázek č. 5: Typy motivačních osobností (vlastní zpracování podle Plamínek, 2007, s. 31)

### 1.1.8 Pracovní motivace

Dle Armstronga lze za pracovní motivaci považovat způsoby jakými se zaměstnanci v práci chovají. Jde tedy o popis činností, které mohou organizace vykonat, aby docházelo k naplnění jednak cílů společnosti a zároveň, aby došlo k uspokojení potřeb zaměstnanců (Armstrong, 2007). Na obrázku č. 6 je znázorněn vztah mezi výší motivovanosti a úrovní pracovních výkonů podle (Pauknerová, 2012).



Obrázek č. 6: Vztah motivovanosti vůči pracovnímu výkonu (vlastní zpracování podle Pauknerová, 2012, s. 93)

Podle Bedrnové (2007) představuje pracovní motivace činnost, která je plně systematická cílevědomá. Motivace k práci tedy přímo souvisí s vnitřní motivací jedince. Tato motivace souvisí s vykonávanou činností nebo úkolem. Jde o reflexi zájmu pracovníka o danou činnost tzn. ochota učit se nové věci, ochota vykonávat danou činnost, zkoumání či vývoj, ale i odpovědnost spojená s přiděleným úkolem. Pracovní motivace je dvojího typu, a to **intrinsická** a **extrinsická**. **Intrinsická motivace** souvisí s prací jako takovou. Do těchto motivů je možno zahrnout např. potřeba něco dělat, seberealizace, pracovní činnost, kontakt s lidmi. **Extrinsická motivace** je taková motivace, jenž je spojena s motivy mimo organizaci. Jde o potřebu financí, potvrzení důležitosti jedince, sociální kontakt, potřeby vztahů, sounáležitosti, lásky apod. Jednotlivé motivy mohou být s pracovní činností spojeny buď přímo, pak jsou označovány jako aktivní. Aktivní motivy přímo u jedince vyvolají potřebu vykonávat činnost. Dále existují motivy podporující, které tvoří zázemí pro působení aktivních motivů. Avšak je možno setkat se s motivy,

které naopak od pracovní činnosti odvádějí pozornost. Takové motivy jsou označovány jako potlačující. Výše pracovních výkonů je ovlivněna motivací k pracovním činnostem, proto je důležité věnovat pracovní motivaci náležitou pozornost (Bedrnová, 2007).

## **1.2 Zaměstnanecké benefity**

Výhody nabízené pracovníkům představují nástroj pomoci, kterého společnosti udržují, podporují a získávají motivaci zaměstnanců k práci. Tyto benefity představují výhody nad rámec zákonné povinnosti či státem dotované finanční produkty a služby. Za benefity je možno vnímat část příjmů, která není vnímána jako výplata za provedenou činnost jde tedy např. o občerstvení na pracovišti, kafeterii, závodní jídelnu aj. (Dvořáková, 2012). Benefity poskytované společnostmi jejich pracovníkům jsou v současnosti poskytovány jako odměna za jejich loajalitu vůči společnosti. Výhody poskytované zaměstnancům mohou být pro společnost i daňově výhodné oproti vyplacení finanční odměny, která je zahrnuta do mzdy (Blažek, 2014).

Benefity, které společnosti svým zaměstnancům nabízí je možno rozdělit podle krajiny ve které jsou benefity nabízeny do skupin. Na území České republiky je uvažováno dělení do čtyř tříd jedná se o:

- 1) benefity spojené se sociálním zabezpečením jde např. o různá pojištění, úvěry společností, příspěvky na zotavovací pobyty, příspěvky na děti a další.,
- 2) další skupinu tvoří výhody spojené s volnočasovými aktivitami zaměstnanců do této kategorie patří např. kulturní vyžití (vstupenky do divadla, kina aj.), společné zájezdy, sportovní aktivity a další,
- 3) třetí část je tvořena benefity týkajícími se oblasti spojené se zaměstnáním do těchto výhod patří např. závodní jídelny, zvýhodněný prodej produktů a služeb jenž společnost sama vyrábí či nabízí, podpora osobního rozvoje atd.,
- 4) poslední skupinu výhod zastupují výhody spojené přímo s pracovní pozicí a postavením ve společnosti do těchto benefitů je možno zahrnout např. využívání služebního automobilu, telefonu, počítače, notebooku i ve volném čase k soukromým účelům, v rámci těchto benefitů bývá zohledněn i nárok na pracovní oděv nebo společenský oděv, pokud to pracovní pozice vyžaduje. Do těchto benefitů patří i plně hrazené bydlení společností a další (Duda, 2008).

Oproti českému modelu využívanému k dělbě benefitů do skupin je možno uvést model využívaný ve Spojených státech amerických, který je členěn dokonce do pěti částí, které jsou následující:

- 1) první skupina je tvořena benefity stanovenými zákony a předpisy, jako např. zabezpečení v případě pracovní neschopnosti nebo nemocenské zabezpečení. Tyto benefity platí po celých spojených státech,
- 2) druhou část tvoří výhody spojené s důchodovým systémem,
- 3) třetí oddíl benefitů zastupují benefity spojené s pojištěním,
- 4) čtvrtá skupina se týká způsobu vyplácení dovolené, státních svátků či jiného placeného volna,
- 5) poslední skupina je tvořena až benefity, které nabízí společnosti nad rámec prvních čtyř skupin. Jde například o zajištění dopravy zaměstnanců do práce, benefity spojené s volnočasovými aktivitami zaměstnanců a jejich rodin, využívání pracovních pomůcek a nástrojů i k soukromým účelům apod. (Koubek, 2007).

**Z impaktovaného článku** (De la torre-ruiz, 2017) je flexibilita benefitů pozitivně spojena se spokojeností zaměstnanců s těmito výhodami, ale tato spokojenost je záporně ovlivňována samotnou efektivitou zaměstnanců. Ačkoli zaměstnanci, kteří mají vysokou soběstačnost, vykazují vysokou spokojenost s obdrženými benefity. Z tohoto článku rovněž vyplývá, že zaměstnanci, jenž nepracují na hranici svých možností jsou pomocí benefitů stimulováni více než zaměstnanci, jenž vykazují vyšší efektivitu práce.

### **1.2.1 Rozdělení benefitů**

Výhody, které společnosti svým zaměstnancům nabízejí mohou být rozděleny podle několika kritérií. Zejména jsou benefity děleny následovně:

- a) globální nebo volitelné
  - globální – tyto výhody se týkají většiny zaměstnanců společnosti, jedná se například o kurzy, pojištění, stravenky apod.,
  - volitelně obdržitelé výhody – zpravidla se jedná o rozsáhlejší nabídku benefitů, z které mají zaměstnanci možnost volby. Avšak tato nabídka bývá nějak omezena podmínkami týkajícími se získání těchto výhod. Příkladem těchto výhod může být například střežení, kdy zaměstnanec

nejprve musí získat dostatečný počet bodů, aby zvolený benefit mohl získat.

- b) finanční nebo nepeněžní,
- c) podle doby trvání výhody,
  - mimořádné – např. pomoc v případě hmotné či finanční nouze,
  - s krátkou dobou trvání – jde např. o příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, příspěvky na občerstvení v kafeterii či příspěvky na stravování,
  - s dlouhou dobou trvání – např. pracovní notebook, telefon, automobil i pro soukromé účely,
- d) podle pracovního zařazení,
- e) podle funkce nebo pozice,
- f) podle náplně práce zaměstnance,
- g) podle odvodové a daňové výhodnosti,
  - výhodné – jedná se o benefity, které pro zaměstnavatele nejsou tzv. daňovým výdajem buďto zcela nebo do nějakého limitu a zároveň jsou buďto zcela osvobozeny z daně z příjmu nebo do nějakého limitu
  - ne zcela výhodné – do této subkategorie patří takové benefity, které se promítnou jako daňový výdaj pro zaměstnavatele, takové benefity poté spadají do daňového příjmu na straně zaměstnance, který je obdrží. Avšak nemusí se jednat o součást základu podle, podle kterého je určena výše sociálního a zdravotního pojištění,
- h) podle příjmů zaměstnance
  - nepeněžní – zaměstnavatel tento benefit poskytuje, aniž by s ním měl nějaké další výdaje např. sleva na poskytované služby nebo vyráběné produkty, využívání pomůcek nutných k výkonu práce i pro soukromé účely,
  - finanční – jde o peněžní prostředky vynaložené zaměstnavatelem navíc např. finanční prémie,
- i) podle způsobu výdajů zaměstnavatele,
- j) věcné benefity orientované
  - příspěvky na ubytování, dopravu, umožnění využívání věcí potřebných k výkonu práce i pro soukromé účely,



- věci spojené s osobním, kvalifikačním rozvojem a dalším vzděláváním zaměstnanců,
- příspěvky spojené s volnočasovými aktivitami zaměstnanců a jejich rodin,
- příspěvky na léky a zdravotní péči, společnost má vlastní smluvní lékaře a umožní zaměstnancům jejich využívání, příspěvky na očkování, zdravotní pobyty, dny dovolené navíc, zdravotní volno a další (Pelc, 2011).

### 1.3 Klasifikace zaměstnanců

Pracovníci jsou hodnoceni, aby bylo možné stanovit míru plnění jim zadaných úkolů, jak odvádí přidělanou práci, či zda plní požadavky svého pracovního zařazení. V rámci hodnocení zaměstnanců jsou rovněž vyhodnocovány i vztahy na pracovišti mezi kolegy. Způsob, jakým se pracovníci chovají k zákazníkům, nebo ostatním osobám, se kterými mohou přijít do kontaktu v rámci pracovního výkonu. Toto hodnocení slouží jednak jako podklady pro vedoucí pracovníky, ale zároveň jej může obdržet i hodnocený pracovník. Některé organizace toto hodnocení dělají průběžně jiné až v rozhodovacích chvílích. Například pokud bude chtít zaměstnanec zvýšit plat, pak bude nejspíše podroben právě takovému hodnocení, které následně pomůže jeho nadřízenému pracovníkovi v rozhodování, zda je zvýšení platu na místě. Hodnocení rovněž slouží i k odhalení možných oblastí, kde by se hodnocená osoba mohla zlepšit. K hodnocení pracovníků bývá přistupováno dvěma způsoby. Prvním způsobem hodnocení zaměstnanců je formální hodnocení. Druhým způsobem, jak hodnotit pracovníky je neformální hodnocení (Koubek, 2011).

**Formální klasifikace (hodnocení)** – tato forma hodnocení bývá periodicky v pravidelných intervalech vypracována. Charakteristicky je toto hodnocení systematické a plánované. V rámci výstupu z tohoto hodnocení vznikají výstupní zprávy. Jde o dokumenty, které jsou následně uchovány ve složce zaměstnance, kterou vede personální oddělení společnosti. Tyto dokumenty poté slouží jako další podklady pro pracovníky tohoto oddělení. Toto hodnocení může být vypracováno na jednotlivce nebo dokonce na celé týmy. Pokud je nutno vytvořit expresně posudek na zaměstnance či tým využívá se tzv. **příležitostného hodnocení**, což je speciální forma formálního hodnocení sloužící právě k takové příležitosti a je prováděno právě tehdy, když pracovníci personálního oddělení nemají žádné předchozí hodnocení z aktuální periody nebo pokud

pracovník či tým vykazuje změnu oproti dříve zjištěným pracovním výkonům. Příležitostné hodnocení bývá využíváno např. před úpravou délky pracovního poměru. Tato forma hodnocení zaměstnanců přináší pro společnost výhody ve formě ucelených informací ohledně konkrétního zaměstnance nebo týmu. Tyto informace uchovávají data ohledně pracovní výkonnosti, dovednostech, znalostech a dalších. Na základě takto uchovaných dat je poté možno vytvořit komplexní profily, které slouží ke snadnějšímu rozpoznání silných a slabých stránek, které následně mohou být efektivně rozvíjeny a posilovány, čímž dochází k potlačení až odstranění slabin a zároveň k lepšímu ocenění silných stránek, které mohou být nadále efektivně rozvíjeny. Takto získané materiály mohou sloužit i jako podklady ke zvolení vhodného školení pro zaměstnance. Díky čemuž dochází k jejich dalšímu rozvoji a vzdělání. Rovněž mohou tyto podklady posloužit k odhalení skrytých vloh či faktu, že zaměstnanec ve skutečnosti zvládne komplexnější práci, než v současné době vykonává. Zároveň je možno predikovat případné problémy či stížnosti (Koubek, 2011).

**Neformální klasifikace (hodnocení)** – jde o průběžnou klasifikaci zaměstnanců, která je prováděna nadřízeným pracovníkem v rámci vykonávání přidělených činností. Toto hodnocení je prováděno nepravdělně. Toto hodnocení je běžným prvkem poměru mezi zaměstnanci a vedením. Jde o obvyklou kontrolu plnění zadaných úkolů, stanovených cílů, vztahů na pracovišti. Pro tento typ klasifikace je typická i přímá zpětná vazba pracovníkům či týmům. Neformální klasifikace nebývá předmětem zaznamenávání a uchovávání. Pouze v unikátních případech je využívána k evaluaci pracovníků. Význam této klasifikace je hlavně v regulaci pracovních výkonů a vztahů správným směrem. Jde tedy o prvek pomoci, kterého dochází k motivaci pracovníků či týmů poskytováním zpětné vazby, udělováním pochval či pokárání a prémie za kvalitně a správně odvedenou práci (Koubek, 2011).

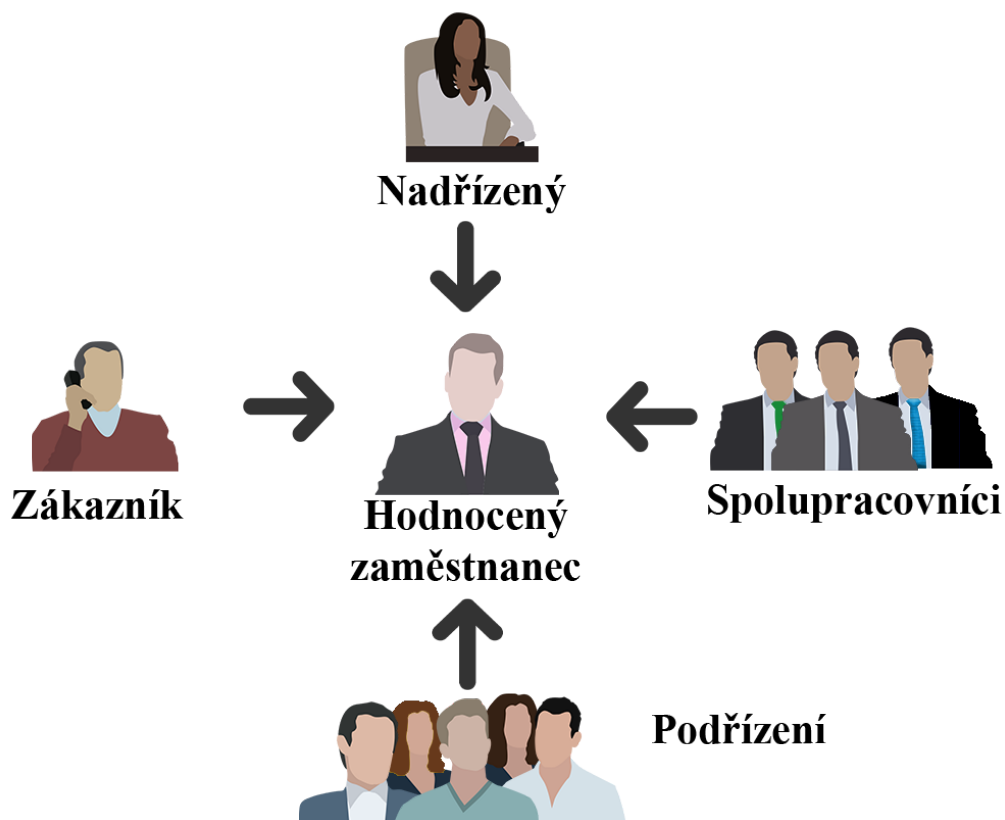
### **1.3.1 Proces hodnocení pracovníků**

Průběh hodnocení zaměstnanců v rámci organizace bývá definován v interních směrnících. Tento dokument obvykle obsahuje tyto části:

- **termín/období evaluace** – jsou voleny takové termíny, aby nezasahovaly do dalšího konání společnosti, např. měsíc před čtvrtletním plánováním. Termín je volen s ohledem na možnost úpravy mezd, odměn, přidělování rozpočtu

na školení a rozvoj pracovníků. Při volbě termínu je brána v potaz i aktuální pracovní vytíženost zaměstnanců, a to jak hodnocených, tak i hodnotitelů,

- **harmonogram klasifikace** – způsob realizace evaluace zaměstnanců záleží na preferencích organizace. Tam, kde velmi dobře funguje vnitřní komunikace většinou využívají hodnocení na všech úrovních současně. V případě, že organizace využívá způsob řízení tzv. shora tak zde bývá využito hodnocení od nejvyšší úrovně managementu až po řadové zaměstnance. Některé společnosti využívají naopak systém hodnocení založený na evaluaci nejnižší vrstvy a poté postupují až k nejvyšší. Tento systém hodnocení se nachází u organizací se způsobem řízení tzv. „zespoda“.
- **hierarchii hodnocení** – pokud organizace využívá hierarchickou strukturu odpovídá hierarchie hodnocení této struktuře. Hodnotitelem se stává výše postavený ve struktuře a hodnoceným je osoba níže postavená v této struktuře. Další struktura, která bývá organizacemi využívána je označována jako „systém 360° zpětné vazby“. V rámci tohoto systému jsou z nadřízených, zákazníků, kolegů či podřízených hodnotitelé. Grafické znázornění tohoto systému je uvedeno na obrázku č. 7. Organizace využívající maticovou organizační strukturu mají výhodu v tom, že každý, kdo má za úkol přidělovat úkoly se může stát i hodnotitelem, tito zaměstnanci pak tedy věnují čas i kontrolám a evaluaci podřízených. Tento systém má nevýhodu v tom, že tito hodnotitelé nemají exekutivní pravomoc. Veškerá schvalování a rozhodování náleží jejich přímému nadřízenému. Pokud by měl jeden hodnotitel hodnotit více než 15 pracovníků měla by organizace přehodnotit svou organizační strukturu.
- **způsob záznamu hodnocení** – tato část se zabývá způsobem, jakým má být dané hodnocení vyplněno, jaké formuláře použít,
- **relace mezi systémem evaluace a zbylými personálními systémy** – v této části je řešen vztah mezi ostatními systémy. Jsou zde řešeny např. otázky kariérního růstu, benefity, odměny, rozvoj, školení a další.,
- **pokyny** – metodika jakým způsobem má být hodnocení vyplněno, kdo má jaké kompetence, jakým způsobem má být taková evaluace vedena, jak řešit případné nejasnosti apod., (Pilařová, 2008).



Obrázek č. 7: Grafické znázornění systému 360 ° zpětné vazby (vlastní zpracování podle Pilařová, 2008)

## 1.4 Pracovní spokojenost

Další z důležitých částí motivačního systému tvoří spokojenost zaměstnanců v práci. Spokojení pracovníci odvádí lepší pracovní výkony, proto se firmám vyplácí investovat do lidských zdrojů. Pojem pracovní spokojenost byl definován hned pomocí několika definic, ze kterých zde budou vybrané uvedeny. První z možných definic formulovali ve své knize pánové Výrost a Slaměník. Jejich definice přikládá význam pracovní spokojenosti pozitivnímu, kladnému, příznivému emocionálnímu stavu, který je spojen s hodnocením odvedené práce. Jde tedy o postoj, který má osoba k jednotlivým prvkům, komponentám práce nebo k práci jako k celku. Dochází k přidělování subjektivní váhy podle, které je vyhodnocena celková pracovní spokojenost. (Výrost, 1998)

V dalším literárním zdroji byla pracovní spokojenost rozdělena do dvou skupin:

- v užším smyslu se jedná o spokojenost s přidělenou prací a náplní práce – jde tedy o náročnost pracovních úkolů, jejich ohodnocení, zajímavost přiděleného úkolu pro pracovníka aj.,

- v širším pojetí lze pracovní spokojenost chápat jako spokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami (Nakonečný, 2005).

Pro pracovní spokojenost existuje široká škála charakteristik a znaků, které je doporučeno rozlišovat. Jde tedy o spokojenost dílčí a celkovou. Souhrnná spokojenost je chápána jako vyjádření obecného vztahu k vykonávané činnosti. Dílčí spokojenost představuje spokojenost s jednotlivými prvky, faktory spojených s pracovní činností. Souhrnná množina dílčích částí spokojenosti následně tvoří spokojenost celkovou. Dále je možno vyjádřit intenzitu spokojenosti pomocí tohoto pojmu je vyjádřena celková spokojenost zaměstnance, která se může pohybovat v rozmezí od úplné nespokojenosti až po maximální spokojenost. Dále je možno vyjádřit tzv. stálost spokojenosti, což vyjadřuje míru stability, s jakou je spokojenost vnímána zaměstnancem. Může se jednat i o variabilitu tohoto prožitku. Jelikož spokojenost zaměstnanců je velice individuální a může být snadno ovlivněna velkým množstvím různých faktorů bývá v této souvislosti využívána tzv. relativní stálost pomocí tohoto pojmu není označeno nic jiného než individuální vyhodnocení spokojenosti pro každého jedince. Spokojenost je možno chápat jednak jako stav, kterým je vyjádřený aktuální stav daného jedince. Nebo může jít o postupně se vyvíjející proces (Výrost, 1998).

Pro společnosti je sledování pracovní spokojenosti zaměstnanců jedním ze základních prvků pomoci, kterého mohou odhalit blížící se hrozby. Mezi sledované faktory je možno zahrnout následující prvky:

- spokojenost zaměstnance s prací, a to jak po stránce obsahové, tak i po stránce povahové,
- dále je sledována spokojenost s odměnou za práci, tedy mzdou či platem,
- nebývá opomenuta ani spokojenost s možností růstu jedince v rámci společnosti ať už jde o kariérní růst nebo osobní rozvoj,
- pro pracovní spokojenost jsou důležité i pracovní podmínky,
- vztahy na pracovišti jednak mezi kolegy, ale i s nadřízeným (Výrost, 1998).

Tyto a mnohé další faktory jsou sledovány z hlediska pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nelze však jednoznačně tvrdit, že vždy půjde o stejné faktory, jelikož konkrétní faktory jsou spojeny s konkrétní pozicí, místem výkonu a povaze prováděné práce. Dále je nutno poznamenat, že potřeby každého jedince jsou individuální. Někdo ocení spíše větší mzdu, někdo naopak přátelský kolektiv apod. Spokojenost zaměstnanců může do značné míry

ovlivňovat i jejich informovanost o dění ve společnosti. Podstatná však zůstává i komunikace napříč různými úrovněmi ve společnosti. Dalším faktorem, který typicky bývá spojován s vlivem na pracovní spokojenost je organizace práce, která může velmi napomoci k pracovní spokojenosti (Výrost, 1998).

Pracovní spokojenost má spojitost s pracovním výkonem. Tato spokojenost může být příčinou nebo důsledkem, ale i obojím pro pracovní výkony. Pro tento vztah existují různá vysvětlení a modely. Například pokud je zaměstnanec řádně odměňován a spokojený s přidělenou prací a v pracovním prostředí může to vést k vyššímu pracovnímu úsilí. Dochází zde ke střetu pracovního úsilí a odměny za něj na jedné straně. A na straně druhé se nachází spokojenost s přidělenou prací a pracovním prostředím společně s pracovním úsilím. Pro společnosti je velmi důležité najít rovnovážný stav mezi těmito stranami, aby zaměstnanci byli motivováni k většímu pracovnímu úsilí (Jayawardena, 2014).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole bude věnována pozornost nejdříve základním informacím o společnosti BOSCH DIESEL s.r.o. (dále v textu jen Bosch), následně bude představen provedený výzkum a shrnutí informací týkající se současného stavu motivačního systému.

### 2.1 Základní informace o společnosti

V tabulce č. 1 jsou uvedeny základní informace týkající se společnosti, se kterou byla navázána spolupráce v rámci diplomové práce.

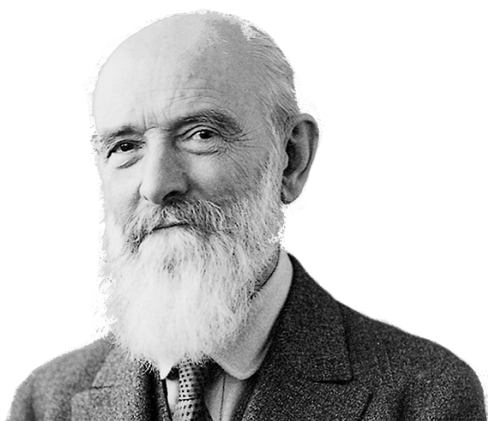
Tabulka č. 1: Informace o společnosti (Výpis z obchodního rejstříku, 2015)

<b>Obchodní jméno:</b>	BOSCH DIESEL s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo:</b>	Pávov 121, 586 01 Jihlava
<b>IČO:</b>	469 95 129
<b>Základní kapitál:</b>	150 milionů Kč
<b>Datum vzniku:</b>	4.1.1993
<b>Spisová značka:</b>	C 8864 vedená u Krajského soudu v Brně
<b>Předmět podnikání:</b>	činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Rozhodování:</b>	Společnost má dva jednatele (Ralph Klaus Carle a Dr. Stefan Hamelmann), kteří za společnost jednají vždy společně.

### 2.2 Historie společnosti

Ačkoliv vznik společnosti BOSCH DIESEL s.r.o. je datován na 4. ledna 1993 historie samotné mateřské společnosti Robert Bosch GmbH, která vznikla díky jejímu zakladateli Robertovi Boschovi viz obrázek č. 8 pocházejícího z německého Albecku, kde žil společně s rodiči na jejich rodinné farmě až do jeho 9 let. Poté se přestěhovali do města Ulm. Roku 1876 nastoupil Robert Bosch na učiliště se zaměřením na jemného mechanika. Avšak vůbec nebyl spokojen se způsobem výuky, jakého se mu dostalo, což byl i důvod proč později ve svých výrobních závodech kladl na oblast vzdělání velký důraz. Zvýšený

důraz na problematiku vzdělávání zaměstnanců přetrval ve společnosti Bosch až dodnes. Důkazem toho je například školicí středisko pro zaměstnance připojené k výrobním závodům v Jihlavě. První pobočka, kterou Robert Bosch založil vznikla 15. 11. 1886 ve Stuttgartu, i když nejprve šlo pouze o malou dílnu se dvěma zaměstnanci dokázala se postupně rozrůst až společnosti celosvětových rozměrů poskytující práci přibližně 300 000 zaměstnancům napříč různými oblastmi (Robert Bosch, 2019). V roce 2017 dosáhla skupina společností Bosch Group obrátu zhruba 78 miliard eur, čistý zisk z toho činil 5,3 miliardy euro (Bosch significantly increases sales and earnings).



Obrázek č. 8: Fotografie Roberta Bosche (1861-1942) (vlastní zpracování z Robert Bosch Stiftung)

Mezi důležité milníky, které nastali ještě, než byla založena samotná jihlavská pobočka společnosti patří zejména tyto události. V roce 1937 sepsal Robert Bosch závěť, ve které uvedl, že chce věnovat zisky společnosti byli využity na charitativní účely. V roce 1942 zakladatel společnosti umírá ve věku úctyhodných 80 let. Po 22 letech po úmrtí Roberta Bosche jeho potomci zakládají v roce 1964 nadaci Roberta Bosche, která se stává vlastníkem 92 % akcií mateřské společnosti bez práva podílet se na hlasování týkajících se společnosti. Rodina Roberta Bosche si ponechala akcie v hodnotě 7,99 % z hodnoty mateřské společnosti a 7 % podíl na možnosti rozhodovat o společnosti. Zbývajících podíl 0,01 % z hodnoty společnosti a 93 % hlasovacích práv připadl průmyslovému svazu Roberta Bosche (Robert Bosch, 2019).

### **2.2.1 Historie společnosti na území ČR**

První zmínky o společnosti Bosch na území České republiky jsou spojeny s vytvořením pobočky pro obchodní zastupování pro prodej automobilového zapalování, které společnost Bosch vyráběla. Z počátku 20. století tak vznikla v Praze kancelář obchodního zastoupení. Toto zastupování nejprve bylo prováděno s využitím společnosti z Budapešti,



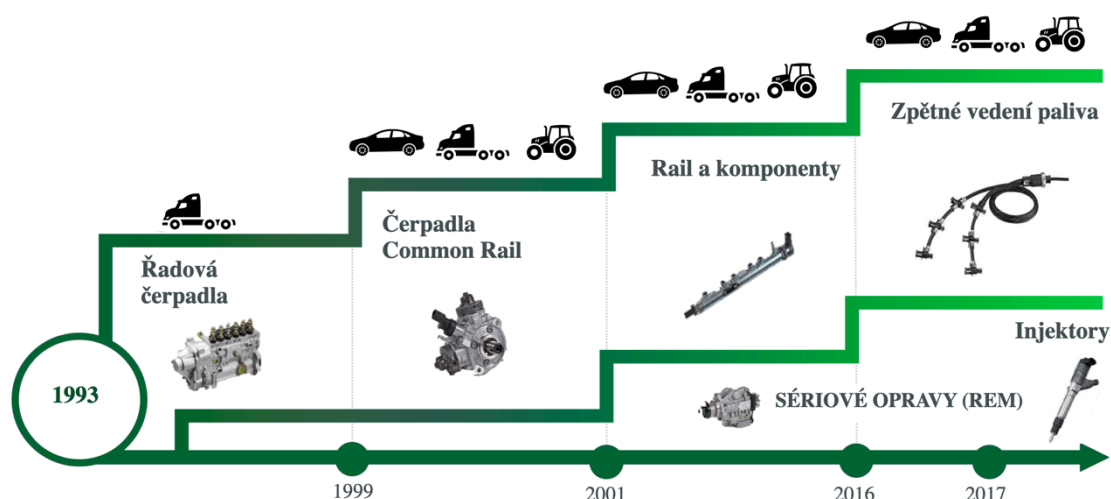
kteřá měla již vybudovanou síť obchodních zástupců v tehdejší Rakousku-Uhersku. Až teprve po vzniku Československa došlo v roce 1920 ke změně přístupu v obchodním zastupování a společnost Bosch začala využívat vlastní obchodní zástupce, kteří si v Praze zřídili rovněž pobočku. Rozvoj společnosti na území Československa probíhal rychle, již v průběhu 30. let 20. století měla společnost Roberta Bosche smluvní servis ve 40 městech, a to včetně centrály, která sídlila v Praze. Počet těchto servisů se postupně zvyšoval. Společnosti Bosch byli v roce 1947 na území Československa znárodněny, a tak začala nucená 44 let dlouhá přestávka, která skončila roku 1991, neboli po ukončení komunistického režimu (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019). Rozmístění jednotlivých poboček společnosti Bosch v České republice je znázorněno na mapě označené v této práci jako obrázek č. 9.



Obrázek č. 9: Mapa s rozmístěním poboček společností skupiny Bosch (vlastní zpracování podle BOSCH)

V roce 1993 byla založena společnost BOSCH DIESEL s.r.o., které se týká tato diplomová práce. Sídlo tohoto výrobního závodu je v Jihlavě. Jde o velmi důležitou výrobní společnost, jelikož mateřská společnost od jejího založení do současnosti do jihlavského výrobního závodu investovala více než 880 milionů eur. Z počátku se společnost věnovala výrobě řadových čerpadel pro nákladní automobily. Od roku 1999 byla výroba rozšířena o čerpadla Common Rail. A zároveň od tohoto roku společnost věnuje pozornost výrobě komponent pro osobní a nákladní automobily, ale i pro

zemědělské stroje. V roce 2001 došlo k dalšímu rozšíření výroby tentokrát o výrobu Railů a dalších komponent. Zároveň v tomto roce došlo i rozšíření prováděných činností o sériové opravy. V roce 2016 došlo k dalšímu rozšíření výroby společnosti o systém zpětného vedení paliva. V následujícím roce 2017 byla rozšířena oblast oprav o opravy injektorů. Pro názornost byla vytvořena časová osa, která je uvedena na obrázku č. 10 (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).



Obrázek č. 10: Časová osa vývoje společnosti BOSCH DIESEL s.r.o. (vlastní zpracování dle Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019)

V jihlavské společnosti pobočce se v současnosti zabývají výrobou diesellových vysokotlakých vstřikovacích čerpadel, vysokotlakých zásobníků tzv. Railů a výrobou tlakových regulačních ventilů. Společnost BOSCH DIESEL s.r.o. v roce 1993 začínala se 160 zaměstnanci. Na Vysočině k 1. 3. 2019 poskytovala společnost Bosch pracovní místa pro více než 4 300 pracovníků (Bosch, 2019).

## 2.2.2 Rozdělení jihlavského výrobního závodu

Společnost Bosch je možné rozdělit do třech dílčích výrobních závodů, které jsou označovány jako Závod 1, Závod 2 a Závod 3. Na obrázku č. 11 je možné vidět letecký pohled na jednotlivé výrobní závody. Výrobní Závod 1 je nejstarší a k 1. 3. 2019 poskytuje pracovní místa pro 394 zaměstnanců. Pracovníci v tomto závodu věnují pozornost výrobě komponent označovaných SIS, CP1, CRI a FRL. Závod 2 je druhým nejstarším a poskytuje pracovní pozice pro 699 zaměstnanců. Tento výrobní závod zajišťuje výrobu těchto komponent Railů, PCV a PLV. Poslední výrobní závod, o který byla společnost rozšířena je označen jako Závod 3 v současnosti poskytuje pracovní místo

pro 3 212 zaměstnanců, kteří se starají o výrobu vysokotlakých čerpadel označovaných jako CP3, CP4, CPN5 a CPN6. V tabulce č. 2 je uveden význam označujících produkty vyráběné jednotlivými výrobními závody (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).  
Tabulka č. 2: Význam zkratk označení vyráběných produktů (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019)

Označení komponentu	Popis
SIS	sériové opravy čerpadel
CRI	vysokotlaký injektor pro common rail systém
FRL	zpětné palivové potrubí
RAIL	vysokotlaké potrubí
PCV	regulační ventil
PLV	tlakový omezovací ventil
CP1	vysokotlaké čerpadlo common rail generace dle uvedeného čísla
CP3	
CP4	
CPN5	
CPN6	



**ZÁVOD 1**



**ZÁVOD 2**



**ZÁVOD 3**

Obrázek č. 11: Letecký pohled na jednotlivé jihlavské výrobní závody (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019)

### 2.2.3 Logo společnosti

Logo, jenž společnost využívá je tvořeno ze tří částí. Z těch částí je nejdominantnější část s názvem společnosti, pod názvem společnosti je umístěno moto společnosti a tyto dva

prvky jsou doplněny o grafické logo kotvy elektromotoru. Logo společnosti Bosch je znázorněno na obrázku č. 12 (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).



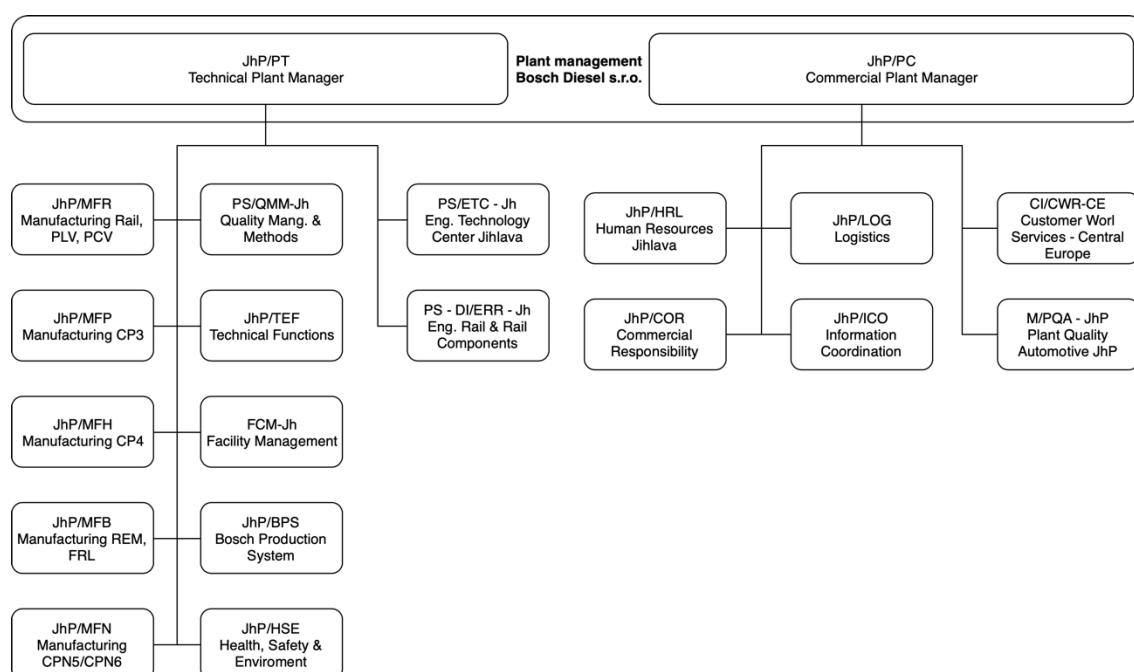
Obrázek č. 12: Logo společnosti Bosch (Převzato z Bosch, 2019)

Jihlavský výrobní závod má i své vlastní logo, které bylo vyobrazeno na obrázku č. 13 (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).



Obrázek č. 13: Logo jihlavského výrobního závodu (Převzato z Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019)

## 2.3 Organizační struktura



Obrázek č. 14: Organizační struktura jihlavského závodu Bosch Diesel s.r.o. (vlastní zpracování)

Jihlavský výrobní závod společnosti Bosch je řízena dvěma jednatelem, kteří o společnosti musí rozhodovat vždy společně. Každý z jednatelů má na starosti určitou část společnosti

první z jednatelů se stará o technické řízení společnosti. Druhý z jednatelů představuje obchodního ředitele. Rozdělení odpovědnosti jednatelů znázorňuje organizační struktura společnosti uvedená na obrázku č. 14.

## **2.4 Motivační systém**

Aktuální motivační systém společnosti je velice rozsáhlý. Společnost v rámci zvýšení motivace zaměstnanců nabízí nejrůznější benefity. Tyto výhody je možno rozdělit na finanční a nefinanční. V této práci bude věnována pozornost rozšíření motivačního systému v oblasti nefinančních benefitů, proto zde budou uvedeny pouze vybrané finanční benefity související i s výhodami nefinančními. Nefinanční zaměstnanecké výhody je možno rozdělit do těchto kategorií:

- události pořádané společností pro zaměstnance a veřejnost,
- školení/ semináře,
- kulturní akce,
- кафeteria,
- slevy pro zaměstnance,
- bonusový program IdeaM,
- volnočasové aktivity hrazené společností,
- mateřská školka (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

V následujícím textu bude věnována pozornost každé z uvedených kategorií.

### **2.4.1 Události Bosch**

Na rok 2019 měla společnost Bosch ke dni 10.3.2019 naplánované akce uvedené v tabulce č. 3. Některé z těchto událostí se týkají pouze zaměstnanců společnosti a další jsou společné i pro veřejnost (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

Každá z událostí, které společnost Bosch pořádá má určitý význam. První z událostí, která proběhla v roce 2019 byl novoroční koncert, jehož výtěžek byl věnován na podporu dvou oddělení jihlavské nemocnice a to konkrétně o infekční a neurologické. Konkrétně se jednalo se o částku ve výši 185 tisíc Kč (Novoročním koncertem pro dobrou věc, 2019). Společnost Bosch věnuje pravidelně i výtěžek reprezentačního plesu a tomboly na pomoc jihlavské nemocnici v roce 2019 se jednalo a 250 tisíc Kč, které byli věnovány očnímu oddělení nemocnice v Jihlavě (Bosch Diesel s.r.o. podporuje Nemocnici Jihlava, 2019). Událost s názvem Čistá Vysočina je událost, která vznikla díky kraji Vysočina

a společnost Bosch se v ní se svými zaměstnanci pravidelně účastní. A událost probíhá na bázi dobrovolnosti. Jejím cílem je vyčistit prostředí Vysočiny od nechtěných odpadků (Zaměstnanci Bosch Diesel a jejich děti pomáhají zachovat čisté životní prostředí, 2019). Akce s názvem Do práce na kole je zaměřena na snížení emisí produkovaných motorovými dopravními prostředky motivací zaměstnanců pro účast v této akci je možnost vyhrát elektro kolo. Mikulášská party je událost čistě pro zaměstnance. A poslední naplánovanou událostí na rok 2019 je událost s názvem Bosch svařák jde o charitativní prodej svařeného vína. Výtěžek z této akce je opět věnován na podporu Nemocnice v Jihlavě (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

Tabulka č. 3: Přehled naplánovaných událostí na rok 2019 (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019)

Datum uskutečnění	Událost
13. 1.	Novoroční koncert
8. 3.	Firemní ples
13. 4.	Čistá Vysočina
Proběhne v květnu	Do práce na kole
Proběhne v září	Jihlavský půlmaraton
7. 12.	Mikulášská party
13. 12.	Bosch svařák

#### 2.4.2 Školení/semináře/volnočasové aktivity

Společnost Bosch pro své zaměstnance nabízí rovněž různá školení a semináře, zaměřené na osobní rozvoj zaměstnanců. Tyto aktivity jsou plně hrazené společností a zaměstnanci je navštěvují v rámci svého volného času. Přehled těchto aktivit je uveden v tabulce č. 4 (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

Tabulka č. 4: Přehled volnočasových aktivit pro rok 2019 (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019)

Oblast	Název	Rozsah	Kapacita
cvičení	Jógou proti stresu	10 lekcí	15 osob
	Pilates		
	TRX		
	H.E.A.T		7 osob
	Kruhový trénink		15 osob
	Inline bruslení pro začátečníky a mírně pokročilé	2,5 h	8x začátečník, 8x mírně pokročilý (Maximální kapacita 20 osob)
zdraví, psych.	Restart vašeho života		30
		3 h	15
praktické dovednosti	Kurz fotografování pro začátečníky a pokročilé	4 h	10
	Workshop: výroba terárií	2 h	20
	Kurz drátkování	3 h	10
	Výroba přírodních prostředků péče o pleť pro ženy i muže	3 h	12
	Úvod k vaření piva	2,5 h	10
	Seminář o kávě	1,5–2 h	15
	Homeopatická lékárnička/ homeopatie pro každého	4 h	Podle zájmu
	Upečte si chleba ve vyhlášené jihlavské pekárně Veselo	4 h	6
	Gurmandie		15

### **2.4.3 Kulturní akce**

V rámci kulturních akcí společnost poskytuje pro své zaměstnance vstupenky na divadelní představení. Na měsíc březen 2019 byla pro zaměstnance a jejich rodiny zařízena tato představení:

- Škola základ života – pro dospělé,
- O Perníčkovi – pro rodiče s dětmi (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

### **2.4.4 Cafeterie**

Jedná se o velmi rozsáhlý systém výhod pro zaměstnance, do kterého společnost Bosch přispívá svým zaměstnancům 500 Kč měsíčně. Se získaným kreditem mohou zaměstnanci naložit dle jejich uvážení. Tento systém je pro zaměstnance velmi výhodný, jelikož díky němu získá přibližně o 30 % více finančních prostředků, než když je daná částka připsána přímo do mzdy. Kredit nabitý v Cafeterii je možno čerpat u více než 12 500 smluvních partnerů po celé České republice. Cafeterii je možné využít v následujících oblastech:

- autoškoly,
- cestování – tuzemské i zahraniční,
- jazykové kurzy,
- optika,
- sport a kultura,
- vzdělávání,
- wellness,
- ubytování,
- zážitky,
- zdravotní péče (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

### **2.4.5 Slevy pro zaměstnance Bosch**

V rámci této oblasti domlouvá personální oddělení společnosti možnost slev u obchodníků, kteří působí na Vysočině, jelikož společnost Bosch jen v Jihlavě zajišťuje více než 4 300 pracovních míst, jde pro obchodníky o lukrativní nabídku. Pro rok 2019



se jedná o spolupráci téměř 80 firmami ochotnými poskytnout slevu zaměstnancům společnosti Bosch. Poskytované slevy je možno rozdělit do následujících kategorií:

- auto, autoservisy a příslušenství – zde se pohybuje výše poskytovaných slev od 5 % až po 30 %,
- dům, byt a zahrada – zde se výše poskytovaných slev pohybuje od 5–18 %,
- finance a poradenství – v této oblasti jsou poskytovány slevy až do výše 100 % pokud se jedná o poplatky za služby, ze samotných produktů je poskytována sleva až do výše 25 %,
- gastronomie – v této oblasti je pouze jediný partner poskytující slevy ve výši 10 %,
- pobyty a cestování – v této kategorii jsou zaměstnancům společnosti poskytovány slevy až do výše 18 %,
- školky, vzdělávání a kultura – v této oblasti mohou zaměstnanci získat slevy až ve výši 20 %,
- zážitky, sport a fitness – zde jsou zaměstnancům společnosti poskytovány slevy do výše 30 %,
- zdraví a krása – zde jsou poskytovány slevy zaměstnancům až do výše 30 % v závislosti na zvoleném partnerovi,
- ostatní – v této kategorii jsou zaměstnancům poskytovány slevy až do výše 31 %, jde o prodejny hraček, půjčovny šatů, prodejny spotřební elektroniky, knihkupectví, fotografické kurzy, kino a mnohé další.

Slevy zaměstnanci získají po předložení zaměstnaneckého průkazu v konkrétních obchodech nebo síti obchodů. Konkrétní seznam je k dispozici na oddělení lidských zdrojů a v nástěnkách umístěných ve společných prostorech společnosti. Tyto slevy mohou využívat i praktikanti ve společnosti (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

#### **2.4.6 Bonusový program IdeaM**

Jedná se o bonusový program, ve kterém mají zaměstnanci jedinečnou možnost vyhrát osobní automobil za vymyšlení něčeho, co ušetří společnosti náklady ve výši alespoň 500 tisíc Kč (pro návrhy z roku 2018). Jelikož jde o velmi atraktivní výhru, zaměstnanci

jsou motivováni podávat zlepšovací návrhy (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

#### **2.4.7 Mateřská školka**

Od školního roku 2019/2020 bude pro zaměstnance po dobu 10 let k dispozici garantovaných 75 míst pro jejich děti v mateřské školce, která nově vznikla za podpory společnosti Bosch Na Dolech. Celková kapacita této školky je 100 míst. Půjde o první a zároveň i jedinou školku v Jihlavě s internátním provozem. Větší zájem o umístění dítěte do školky projeвили technickohospodářští pracovníci (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

#### **2.4.8 Sportovní aktivity zdarma**

Společnost Bosch pro své zaměstnance pronajímá i prostory veřejných bazénů v Jihlavě, Třebíči a Havlíčkově Brodě. A v zimním období je zaměstnancům zajištěn navíc zimní stadion, který mohou zaměstnanci využít k bruslení (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

### **2.5 Výzkum**

K získání vstupních dat od zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření na omezené skupině 25 náhodně zvolených zaměstnanců. Toto šetření bude mít minimální dopad na již velmi vytížené zaměstnance společnosti Bosch. Překládaný dotazník se skládal z 20 otázek, z nichž bylo 17 otázek uzavřených, 2 polootevřené a 1 otázka otevřená.

#### **2.5.1 Cíle výzkumu**

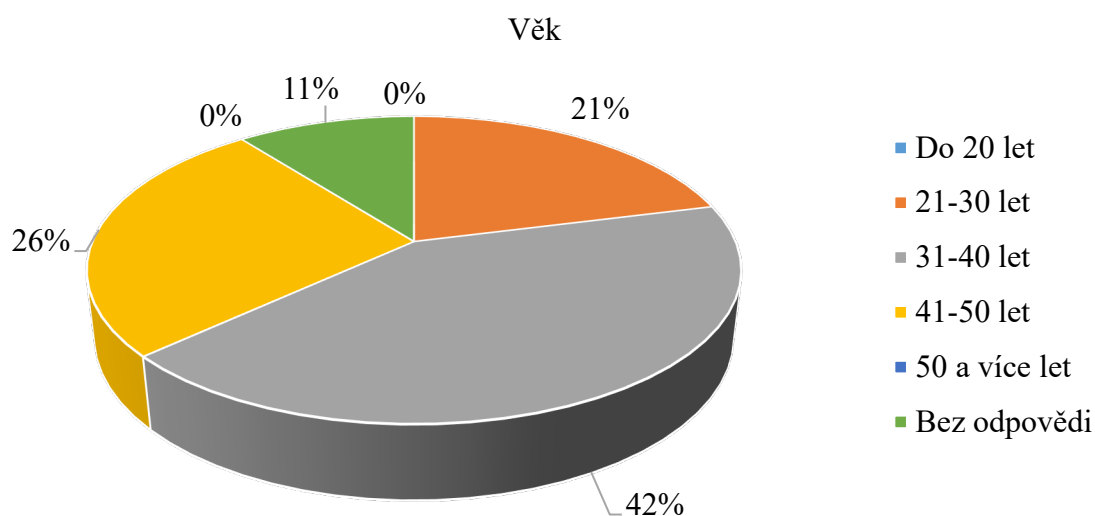
Cílem výzkumu bylo potvrdit nebo případně vyvrátit zájem o benefity, které byly plánovány v rámci rozšíření již velmi rozsáhlého systému výhod pro zaměstnance. Zároveň byl výzkum zaměřen na případnou možnost úspory finančních prostředků vyřazením některého ze stávajících benefitů.

#### **2.5.2 Vyhodnocení výzkumu**

Dotazníkového výzkumu se zúčastnilo celkem 20 zaměstnanců společnosti Bosch. Jeden z obdržených dotazníků byl však nekompletní, proto byl z výsledného vyhodnocení vyřazen. Hodnoty v tabulkách budou pro lepší přehlednost uváděny pouze pro nenulové buňky.

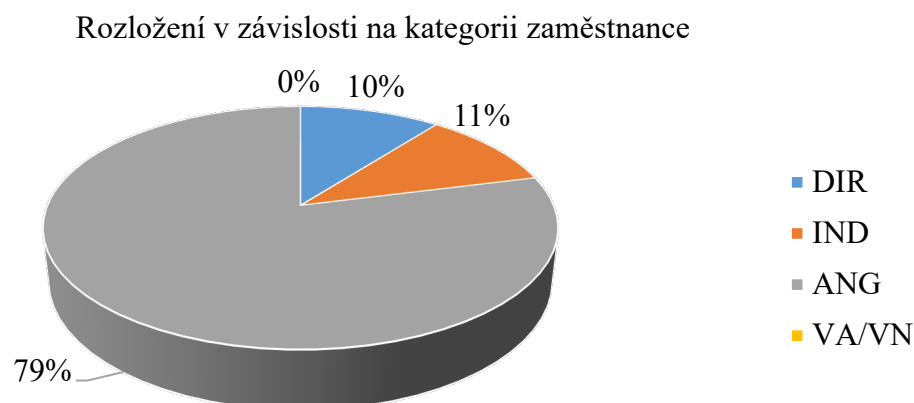
### 2.5.2.1 Obecné otázky

Předložené otázky zodpovědělo 68,4 % žen a 31,6 % mužů. Nejpočetnější zastoupení měli respondenti ve věku mezi 31–40 lety a to 42 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvořili zástupci věkové kategorie od 41–50 let, kteří tvořili 26 % respondentů. Třetí nejpočetnější skupinu tvořili zástupci věkové kategorie 21–30 let, kteří představovali 21 % ze všech respondentů. U dvou dotazníků od žen nebyl vyplněn věk, což představovalo 11 % respondentů. Rozložení jednotlivých věkových skupin je možno vidět na grafu č. 1.



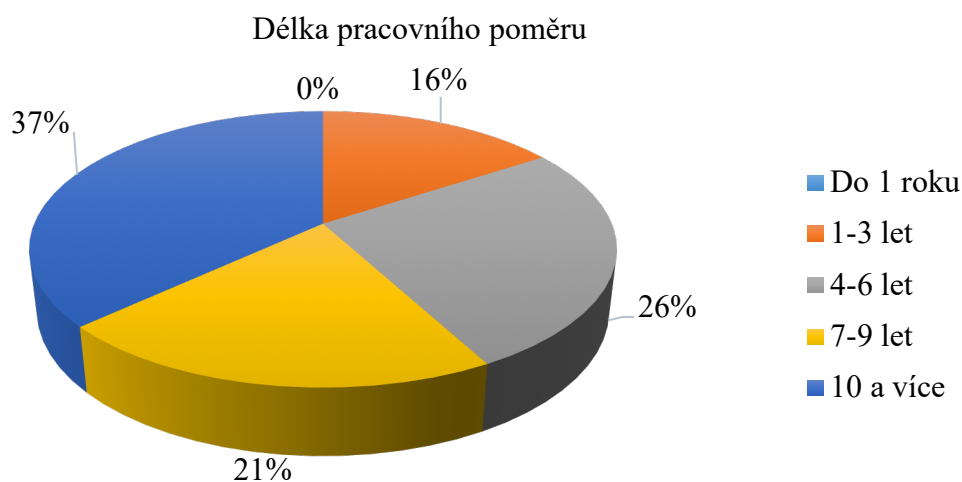
Graf č. 1: Znázornění rozložení věku respondentů (vlastní zpracování)

Získané odpovědi pocházeli od zaměstnanců ze třech kategorií společnosti. Nejpočetnější zastoupení měli zaměstnanci patřící do kategorie ANG neboli technickohospodářští pracovníci, kteří tvořili téměř 79 % respondentů. Zbývající respondenti byli ve stejném počtu tedy 10,5 % zástupci z kategorií přímých (DIR) a nepřímých (IND) výrobních pracovníků. Grafické znázornění tohoto rozložení je uvedeno na grafu č. 2.



Graf č. 2: Znázornění rozložení respondentů v závislosti na kategoriích (vlastní zpracování)

Rozložení respondentů z hlediska jejich vzdělání bylo zajímavé, jelikož dotazníky vyplnili pouze lidé s úplným středoškolským vzděláním a osoby s vysokoškolským vzděláním. Jednalo se konkrétně o 8 středoškolsky vzdělaných osob tvořících 42,1 % respondentů a zbývajících 11 osob byli zástupci mající vzdělání z univerzity tvořilo zbývajících 57,9 % respondentů.



Graf č. 3: Znázornění rozložení délky pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

Grafické vyjádření rozložení délky pracovního poměru mezi respondenty je vyjádřeno na koláčovém grafu č. 3. Jak je z grafu patrné, mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by ve společnosti pracoval méně než rok. Respondentů, jenž ve společnosti pracují mezi 1–3 lety bylo 16 %. Respondentů pracujících ve společnosti 4–6 let bylo 26 %. Respondentů, jejichž délka pracovního poměru byla mezi 7–9 lety bylo 21 % a největší

zastoupení měli respondenti, kteří ve společnosti pracují již 10 a více let. Tito respondenti tvořili 37 %.

#### **2.5.2.2 Otázky zaměřené spokojenost a motivovanost**

První otázka spadající do této subkapitoly se týkala spokojenosti s aktuálně poskytovanými výhodami. Nejvíce nevyužívaným benefitem byla dle odpovědí respondentů závodní škola, avšak jelikož byla většina respondentů z kategorie technickohospodářských pracovníků nelze konstatovat, že nejde o využívaný benefit. Tento benefit je určený primárně pro zaměstnance přímé a nepřímé výroby. Vhodnější by v tomto případě bylo, kdyby zaměstnanci na místo nevyužívám zvolili možnost nemám možnost využít.

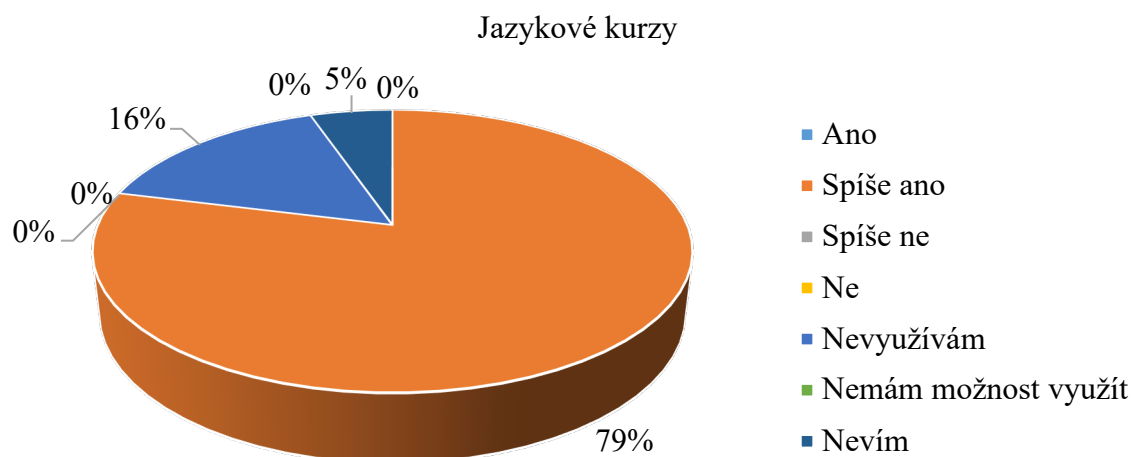
Naopak nejoblíbenějším benefitem mezi zaměstnanci se stal příspěvek na penzijní připojištění, druhým velmi oblíbeným benefitem byla pružná pracovní doba, ta se však týká pouze technickohospodářských pracovníků, kteří mají v oblibě i možnost pracovat z domu. Zaměstnanci mají v oblibě rovněž možnost absolvování jazykových kurzů. Možnost parkovat na přilehlých parkovištích u společnosti má také velkou oblibu společně s možností získat zvýhodněný mobilní tarif.

Zaměstnanci oceňují i možnost stravování v dotované závodní jídelně, avšak všichni zaměstnanci tohoto benefitu nevyužívají. V tabulce č. 5 je uvedeno vyhodnocení otázky č. 6 z dotazníku předkládaného respondentům, tato otázka zněla „*Jak jste spokojen/a s poskytováním těchto výhod?*“.

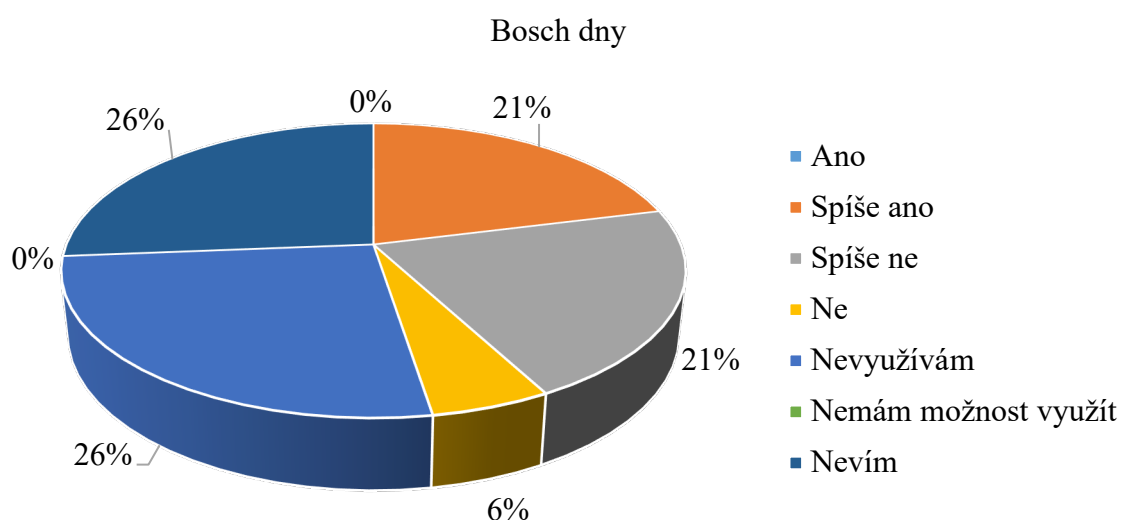
Tabulka č. 5: Vyhodnocení spokojenosti s poskytovanými výhodami (vlastní zpracování)

Benefit (Uvedené hodnoty jsou v procentech)	Míra spokojenosti s benefitem						
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevyžívám	Nemám možnost využít	Nevím
Jazykové kurzy		78,9			15,8		5,3
Bosch dny		21,1	21,1	5,3	26,3		26,3
Závodní škola		5,3	5,3		52,6	10,5	26,3
Zvýhodněné produkty a služby		21,1	31,6	15,8	21,1		10,5
Nabídka seminářů	5,3	21,1	31,6	10,5	15,8		15,8
Kapacita seminářů	5,3	15,8	5,3		5,3		68,4
Zvýhodněný mobilní tarif	52,6	21,1			21,1		5,3
Bezplatné parkování na přilehlém parkovišti	52,6	26,3			15,8		5,3
Pružná pracovní doba	47,4	36,8			5,3	5,3	5,3
Práce z domu (Home office)	31,6	26,3	5,3	5,3	15,8	10,5	5,3
Příspěvky na bydlení				5,3	15,8	63,2	15,8
Příspěvky na dopravu				5,3	15,8	63,2	15,8
Dotovaná závodní jídelna	42,1	31,6			21,1		5,3
Příspěvek na penzijní připojištění	63,2	31,6					5,3
Cafeterie	31,6	31,6	10,5	21,1			5,3
Sportovní aktivity zdarma (plavání, fitness...)	5,3	42,1	10,5	21,1	15,8		5,3
Zájmové kurzy zdarma		36,8	15,8	15,8	15,8		15,8

Jak je možné vidět z tabulky č. 5, jazykové kurzy představují pro respondenty oblíbenou výhodu, avšak 15,8 % z respondentů tento benefit nevyužívá vůbec. Zbývajících 5,3 % z respondentů nemá na využívání jazykových kurzů názor, jelikož odpověděli nevím. Grafické vyjádření rozložení odpovědí respondentů bylo uvedeno v grafu č. 4.



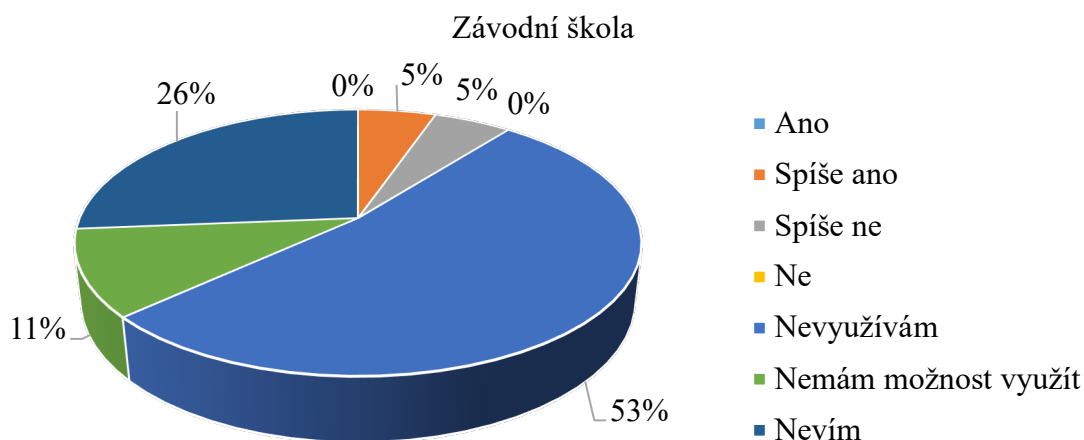
Graf č. 4: Grafické znázornění jazykových kurzů (vlastní zpracování)



Graf č. 5: Grafické znázornění Bosch dnů (vlastní zpracování)

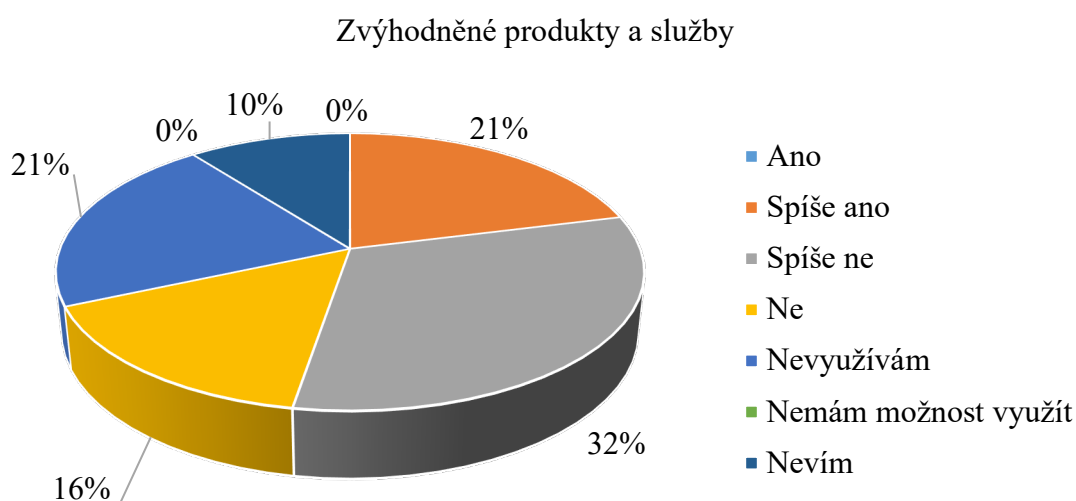
Další z výhod, jež společnost Bosch svým zaměstnancům nabízí se týká tzv. Bosch dnů, kdy jde o různé události jednak pouze pro zaměstnance, pak pro zaměstnance a jejich rodiny či pro veřejnost. Přehled plánovaných událostí pro rok 2019 byl uveden v tabulce č. 3. Z vyhodnocení dotazníků vyplynul fakt, že 21,1 % respondentů je s tímto benefitem spíše spokojeno. Naopak stejný počet tedy 21,1 % je s poskytováním této výhody spíše nespokojeno a dokonce 5,3 % respondentů je s touto výhodou nespokojeno. Tato nespokojenost byla uvedena u respondentů pracujících přímo či nepřímo ve výrobě. Dále bylo zjištěno, že 26,3 % respondentů tyto výhody vůbec nevyužívá a stejný počet

respondentů ohledně těchto benefitů nemá utvořen názor, jelikož jejich odpověď byla nevím. Grafické vyhodnocení odpovědí respondentů bylo uvedeno v grafu č. 5.



Graf č. 6: Grafické vyhodnocení odpovědí ohledně závodní školy (vlastní zpracování)

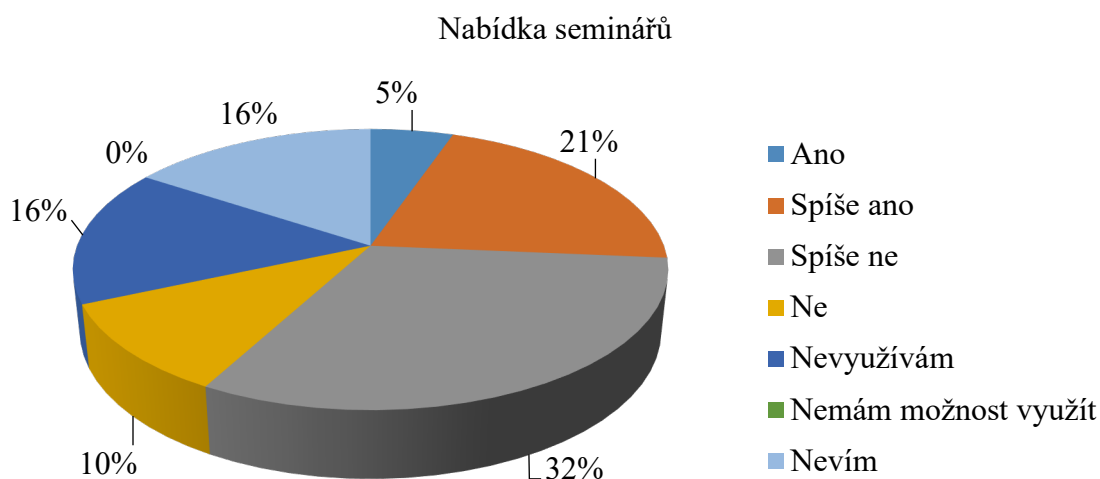
Závodní škola je z dalším z poskytovaných benefitů pro zaměstnance společnosti, grafické vyhodnocení této podotázky bylo uvedeno na grafu č. 6. V závodní škole mají zaměstnanci možnost rozšířit své vzdělání a dál profesně růst. Tato výhoda je vnímána kladně 5,3 % respondentů. Spíše záporně tuto výhodu vnímá rovněž 5,3 % z respondentů. Tento benefit je nevyužíván 52,6 % respondentů. Mezi dotazovanými bylo 10,5 % respondentů, kteří nemají možnost tento benefit využít a patřili do kategorie technickohospodářských pracovníků. Odpověď nevím využilo 26,3 % respondentů.



Graf č. 7: Grafické vyjádření reakcí na zvýhodněné produkty a služby (vlastní zpracování)



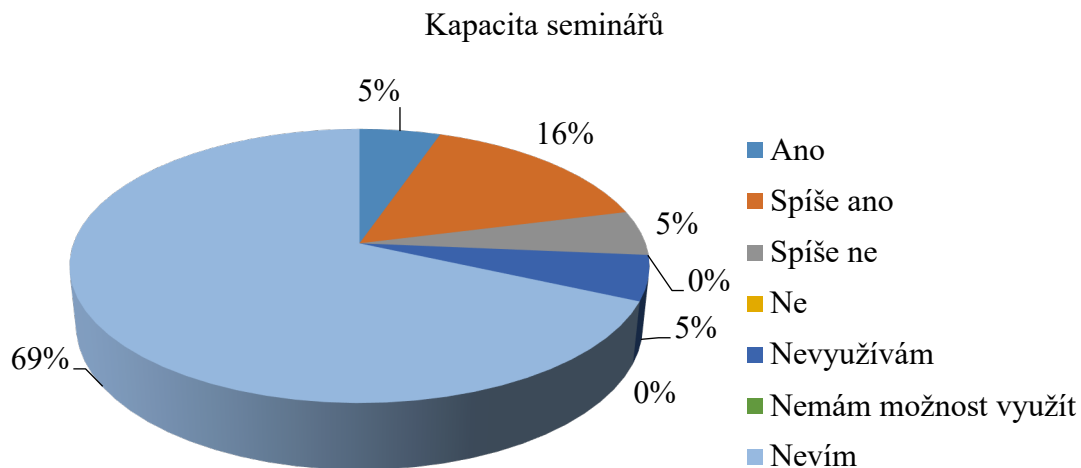
Další z benefitů, jež nabízí společnost Bosch svým zaměstnancům se týká poskytování slev na produkty a služby 21,1 % respondentů tento benefit vnímá spíše kladně. Naopak 31,6 % zaměstnanců tento benefit vnímá spíše negativně a 15,8 % tento benefit vnímá negativně. Tento benefit nevyužívá 21,1 % z respondentů a 10,5 % z respondentů odpovědělo nevím. Vyhodnocení této podotázky bylo uvedeno na grafu č. 7.



Graf č. 8: Grafické znázornění reakcí na nabídku seminářů (vlastní zpracování)

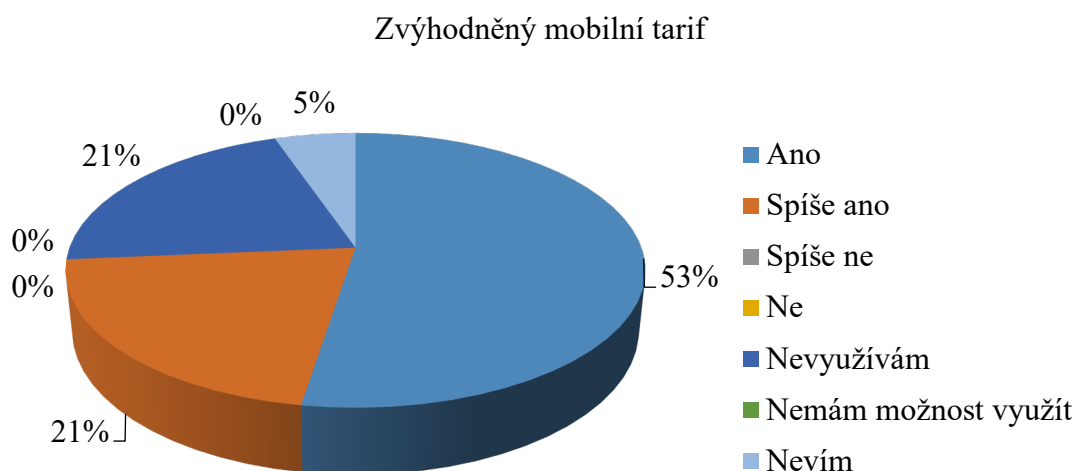
Společnost Bosch pro své zaměstnance nabízí možnost využívat v jejich volném čase nejrůznější semináře a kurzy, které jsou plně hrazené společností. Jejich nabídka byla uvedena v tabulce č. 4 a zároveň bylo vytvořeno pro lepší názornost i grafické znázornění, které bylo uvedeno na grafu č. 8. Proto byl v dotazníku vytvořen prostor i pro vyjádření názoru na spokojenost s poskytováním těchto výhod. Z vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno následující s nabídkou seminářů je spokojeno 5,3 % respondentů, 21,1 % dotazovaných je s nabídkou seminářů spíše spokojena. Spíše nespokojených respondentů s nabídkou seminářů bylo 31,6 % a nespokojených bylo 10,5 %. Avšak mezi respondenty byli i tací, kteří semináře vůbec nevyužívají, těch bylo 15,8 %. Nechyběli ani respondenti, jenž k odpovědi využili kolonky nevím. Počet těchto odpovědí dosahoval hodnoty 15,8 % jako u možnosti nevyužívám tento benefit.

V návaznosti na nabídku seminářů byla zjišťována i spokojenost s jejich kapacitou, jenž může do značné míry ovlivňovat spokojenost se samotným benefitem. Z vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že 5,3 % respondentů je s aktuální kapacitou seminářů spokojeno a 15,8 % respondentů je s kapacitou seminářů spíše spokojeno.



Graf č. 9: Vyhodnocení spokojenosti s kapacitou seminářů (vlastní zpracování)

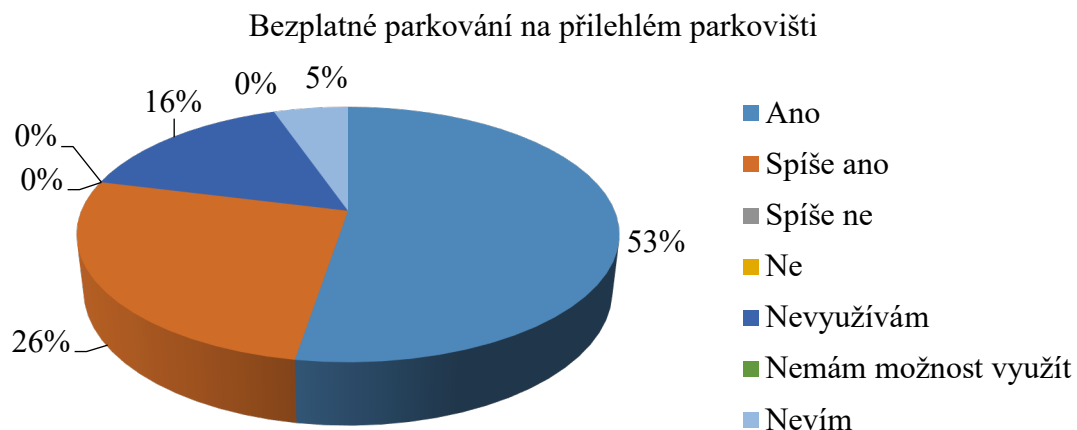
Spíše nespokojeno s kapacitou seminářů bylo 5,3 % respondentů. Největší zastoupení měli respondenti, kteří odpověděli nevím a to 68,4 %, proto není jasné, zda jim aktuální kapacita seminářů nevyhovuje. Grafické znázornění s kapacitou nabízených seminářů bylo uvedeno na grafu č. 9.



Graf č. 10: Vyhodnocení spokojenosti se zvýhodněným mobilním tarifem (vlastní zpracování)

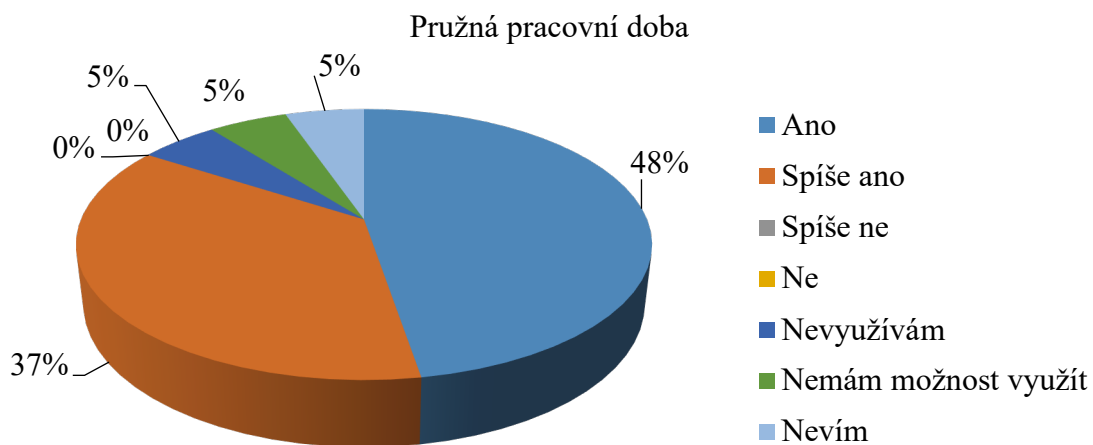
Další z nabízených benefitů je zvýhodněný mobilní tarif. Grafické vyjádření spokojenosti respondentů s tímto benefitem bylo uvedeno na grafu č. 10. Tento benefit vyšel v rámci vyhodnocení dotazníků jako nejoblíbenější, jelikož 52,6 % z respondentů odpovědělo, že jsou s tímto benefitem spokojeni a 26,3 % z respondentů odpovědělo, že jsou s tímto

benefitem spíše spokojeni. Avšak 21,1 % respondentů tento benefit nevyužívá a 5,3 % respondentů odpovědělo pomocí nevím.



Graf č. 11: Spokojenost s přilehlým parkovištěm (vlastní zpracování)

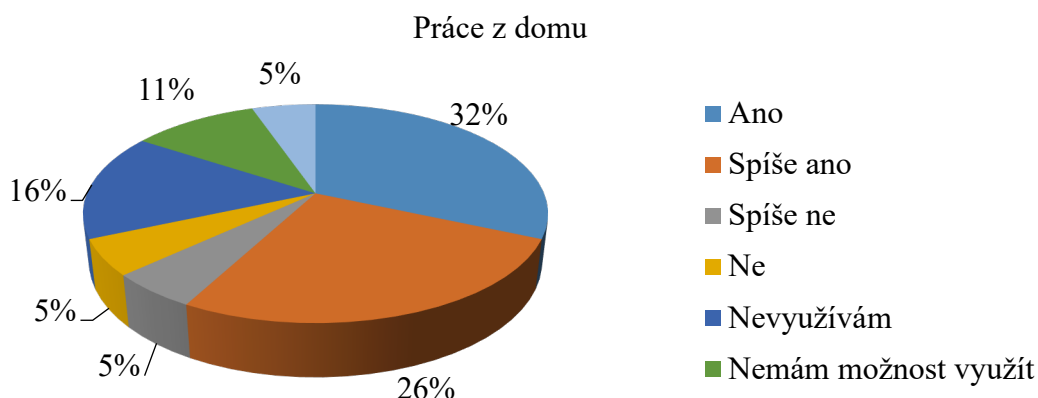
Rovněž i bezplatné parkování je vnímáno velice kladně 52,6 % respondentů tento benefit vnímá kladně a spíše kladně je vnímá 26,3 % respondentů. Respondenti využívající jiný způsob dopravy do práce, než pomocí osobního automobilu tvořili 15,8 % a odpověď nevím využilo 5,3 % respondentů. Pro lepší představu rozložení odpovědí respondentů byli jejich odpovědi vyjádřeny graficky pomocí koláčového grafu č. 11.



Graf č. 12: Vyhodnocení spokojenosti s pružnou pracovní dobou (vlastní zpracování)

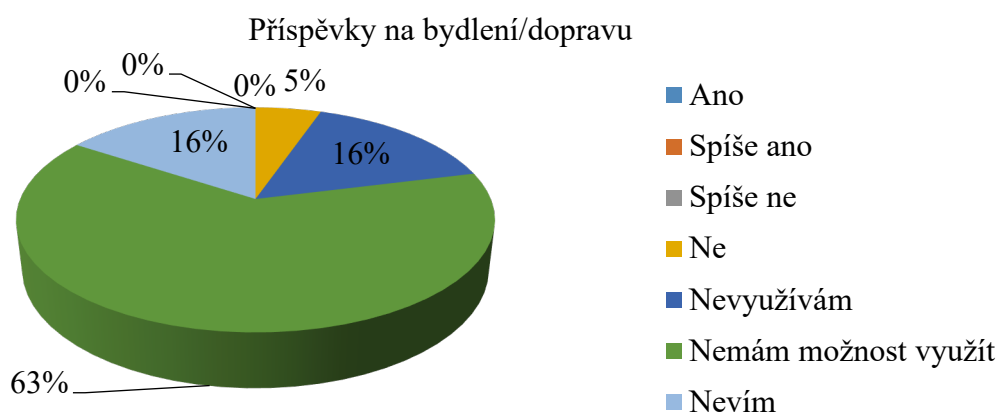
I pružná pracovní doba byla vnímána velmi kladně, jelikož 47,4 % respondentů odpovědělo ano a 36,8 % respondentů odpovědělo spíše ano. Respondentů nevyužívajících pružnou pracovní dobu bylo 5,3 % a ve stejném počtu 5,3 % bylo

i respondentů, kteří nemají možnost pružnou pracovní dobu využít a 5,3 % respondentů odpovědělo nevím. Těchto 15,9 % respondentů bylo z oblasti přímo či nepřímo pracujících ve výrobě. Grafické vyjádření spokojenosti s pružnou pracovní dobou bylo uvedeno na grafu č. 12.



Graf č. 13: Spokojenost s možností pracovat z domu (vlastní zpracování)

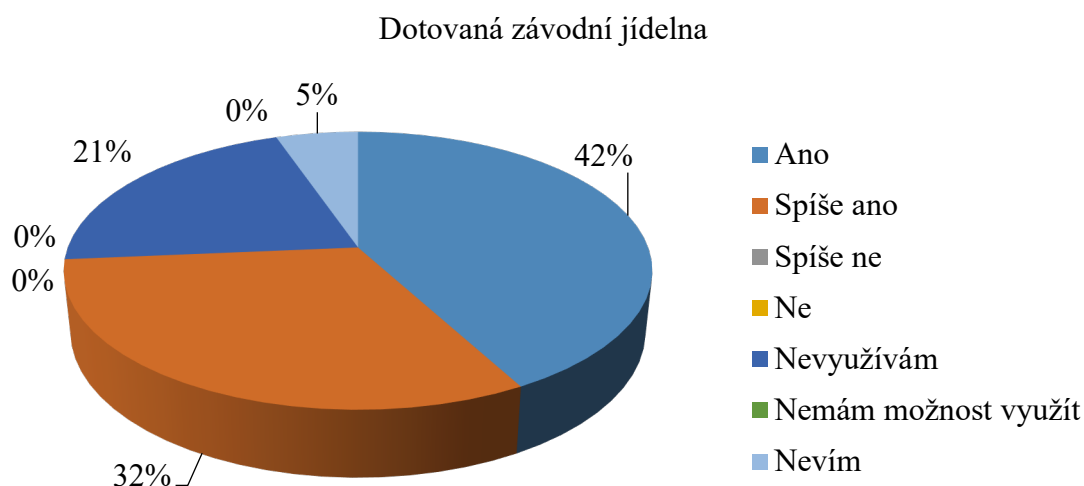
Technickohospodářským pracovníkům je umožněno pracovat i z domu, tento benefit je vnímán kladně 31,6 % respondentů, spíše kladně tento benefit vnímá 26,3 % respondentů. Spíše negativně odpovědělo 10,6 % respondentů. Tento benefit je vnímán negativně 10,6 % respondentů, kteří pracovali přímo či nepřímo ve výrobě. Respondentů nevyužívajících tento benefit bylo 15,8 %. A 10,5 % bylo respondentů, kteří odpověděli, že nemají možnost tento benefit využít, což byla pravda vzhledem k jejich pracovnímu zařazení v přímé či nepřímé výrobě. Odpověď nevím uvedlo 5,3 % respondentů.



Graf č. 14: Vyhodnocení spokojenosti s příspěvky na bydlení/dopravu (vlastní zpracování)

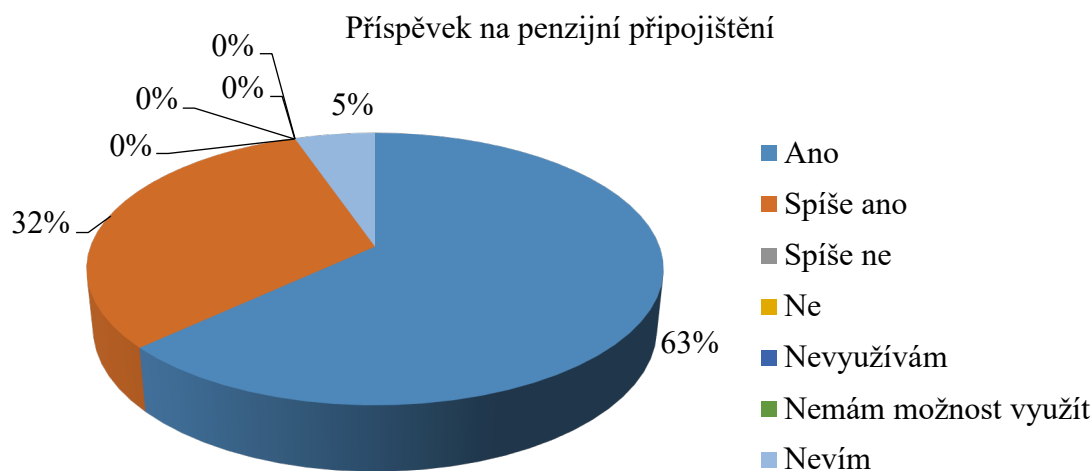
Následující podotázky se týkaly příspěvku na bydlení a dopravu obě tyto otázky dostaly stejný počet odpovědí, proto bylo k jejich grafickému vyjádření využito jednoho grafu, který byl označen jako graf č. 14. S tímto benefitem je nespokojeno 5,3 % z respondentů, 15,8 % respondentů tento benefit nevyužívá. Mezi respondenty byli i tací, jenž nemají možnost tyto benefity využít, což se týká zaměstnanců, kteří pracují a žijí ve stejném městě jako jsou umístěny výrobní závody těchto respondentů bylo 63,2 % a odpověď nevím zvolilo 15,8 % respondentů.

Dále byla řešena otázka spokojenosti s dotovanou závodní jídelnou. S dotovanou závodní jídelnou bylo plně spokojeno 42,1 % respondentů. Spíše spokojeno se závodní jídelnou bylo 31,6 % respondentů. Respondentů nevyužívajících závodní jídelnu bylo 21,1 %. Odpověď nevím využilo 5,3 % respondentů. Grafické vyjádření spokojenosti s dotovanou závodní jídelnou bylo uvedeno v grafu č. 15.



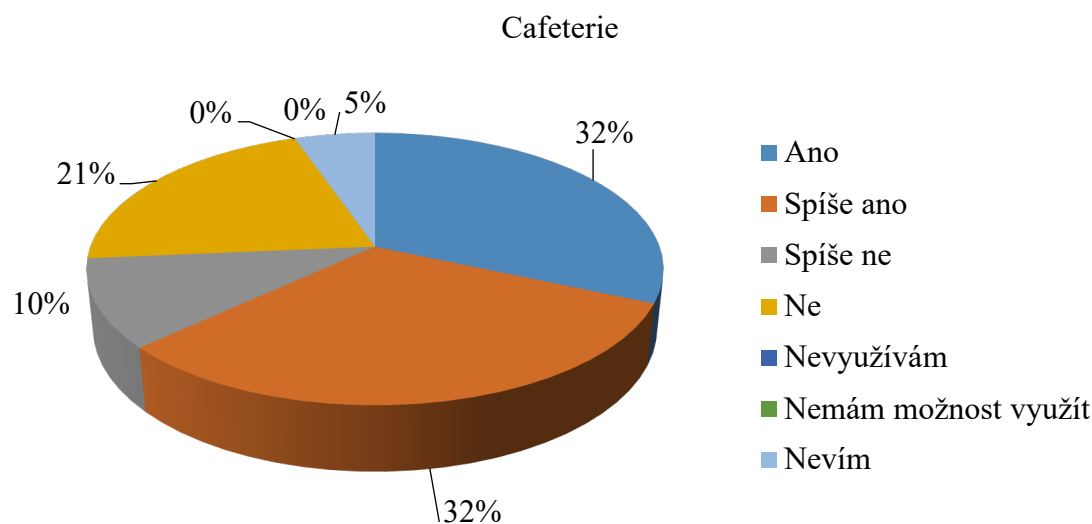
Graf č. 15: Vyhodnocení spokojenosti se závodní jídelnou (vlastní zpracování)

Jedním z nejoblíbenějších benefitů byl příspěvek na penzijní připojištění, s nímž bylo spokojeno 63,2 % respondentů. Odpověď nevím využilo 5,3 % dotazovaných a spíše spokojeno s tímto benefitem bylo 31,6 % respondentů. Tato podotázka je vyhodnocena graficky na grafu č. 16.



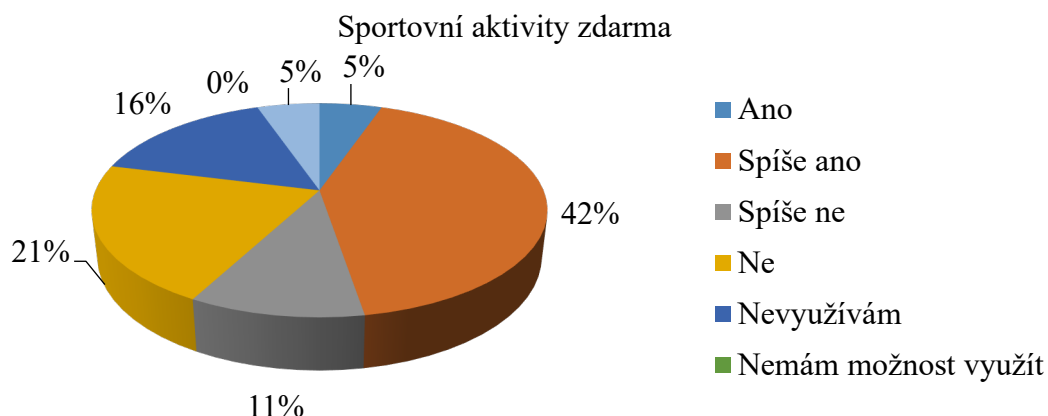
Graf č. 16: Spokojenost s penzijním připojištěním (vlastní zpracování)

Další otázka se týkala spokojenosti s využíváním nově vzniklého benefitu Cafeterie, který zaměstnancům poskytuje výhody, které byly blíže popsány v podkapitole 2.4.4. S těmito výhodami bylo spokojeno 31,6 % respondentů a stejný počet tedy 31,6 % respondentů bylo spíše spokojeno. Spíše nespokojeno s touto výhodou bylo 10,5 % respondentů a 21,1 % respondentů bylo s tímto benefitem nespokojeno. Respondentů, kteří uvedli jako odpověď nevím bylo 5,3 %. Spokojenost respondentů s benefitním systémem Cafeterie byla vyjádřena i graficky pomocí grafu č. 17.



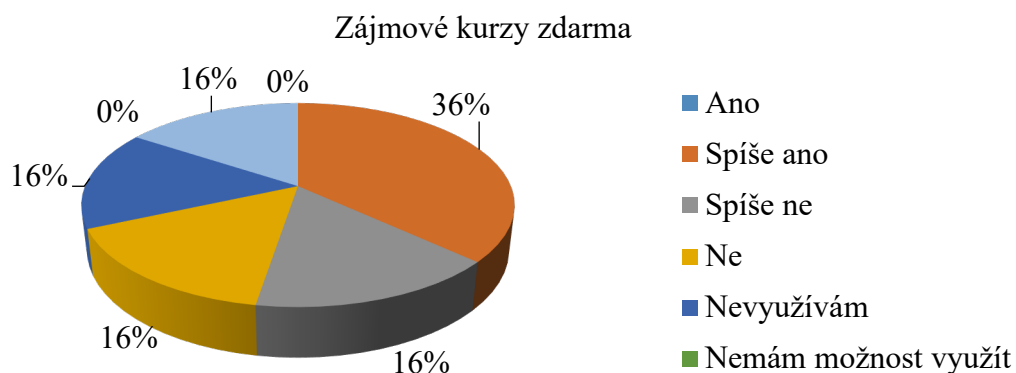
Graf č. 17: Spokojenost respondentů s Cafeterií (vlastní zpracování)

Zaměstnanci společnosti Bosch mohou využívat i výhody spojené se sportovními aktivitami zdarma, s tímto benefitem bylo spokojeno 5,3 % respondentů. Spíše spokojeno s tímto benefitem bylo 42,1 % respondentů. Spíše negativní vnímání u této výhody projevilo 10,5 % respondentů a dokonce 21,1 % respondentů projevilo negativní vnímání této výhody. Respondentů, kteří tento benefit nevyužívají vůbec bylo 15,8 % a odpověď nevím byla využita u 5,3 % respondentů. Grafické vyjádření spokojenosti respondentů se sportovními aktivitami zdarma bylo uvedeno v grafu č. 18.



Graf č. 18: Spokojenost se sportovními aktivitami zdarma (vlastní zpracování)

Poslední subotázka v rámci 6. otázky se týkala spokojenosti se zájmovými kurzy zdarma. Aktuálně nabízené kurzy byly uvedeny v tabulce č. 4. Respondenti byli s poskytováním tohoto benefitu spíše spokojeni 36,8 %, spíše nespokojených a nespokojených respondentů s poskytováním toho benefitu bylo 15,8 % a stejné množství bylo i respondentů nevyužívajících tento benefit. Odpověď nevím zvolilo rovněž 15,8 % dotazovaných. Spokojenost se zájmovými kurzy zdarma byla pro lepší představu vyjádřena i graficky pomocí koláčového grafu č. 19.

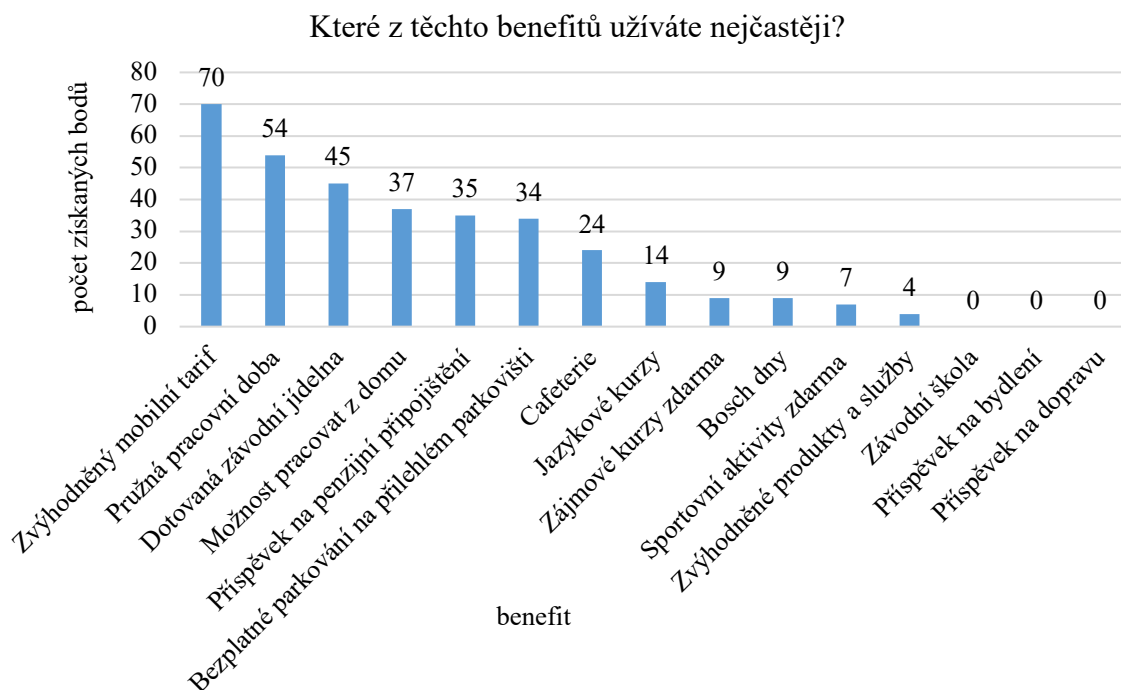


Graf č. 19: Spokojenost se zájmovými kurzy zdarma (vlastní zpracování)

Tabulka č. 6: Převod významu na bodové ohodnocení (vlastní zpracování)

Popisek	Hodnocení				
Význam pro zaměstnance	1	2	3	4	5
Počet bodů	5	4	3	2	1

Pro vyhodnocení toho, jaké výhody zaměstnanci využívají nejčastěji posloužila otázka č. 7, kde zaměstnanci řadili jednotlivé benefity dle jejich důležitosti pro ně. Poté bylo uvažováno prvních pět nejdůležitějších benefitů pro zaměstnance a byl proveden přepočít podle tabulky č. 6. Souhrnné vyhodnocení nejčastěji využívaných benefitů je uvedeno na grafu č. 4. Jak je z tohoto grafu patrné, nejoblíbenějším benefitem pro respondenty byla možnost využívat zvýhodněný mobilní tarif, dále pro ně byla důležitá pružná pracovní doba a dotovaná závodní jídelna. Respondenti z kategorie technickohospodářských pracovníků oceňovali i možnost pracovat z domu. Respondenti často využívali i příspěvek na penzijní připojištění, přilehlé parkoviště a Cafeterii. Žádný z respondentů neuvedl v odpovědi závodní školu, příspěvek na bydlení či dopravu. U příspěvků na bydlení a dopravu lze konstatovat, že v rámci vzorku dobrovolníků, se kterými byl výzkum prováděn, nebyl nikdo žijící mimo Jihlavu.



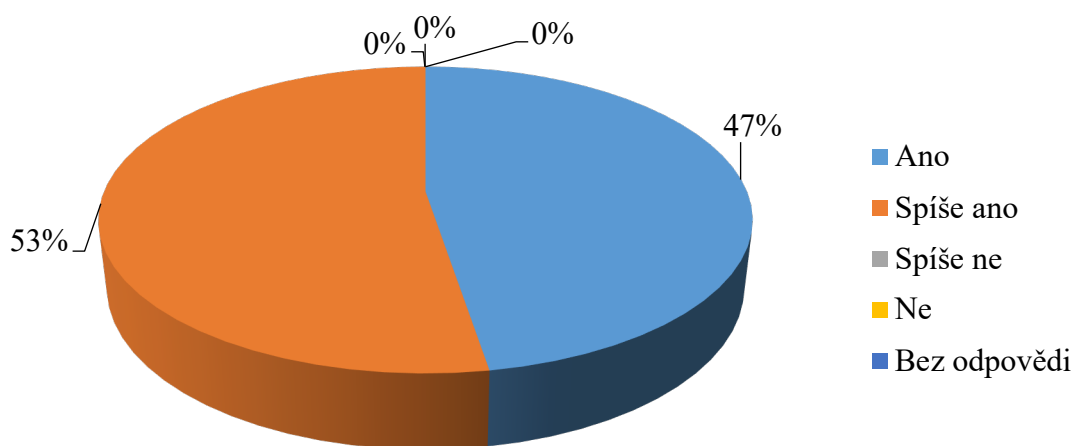
Graf č. 20: Využívanost benefitů (vlastní zpracování)



V rámci otevřené otázky měli respondenti možnost uvést benefit, který jim v aktuální škále nabízených benefitů chybí. Z této otázky vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o mateřskou školu pro jejich děti. Další z návrhů, který vzešel z dotazníkového šetření byl návrh týkající se možnosti koupit kvalitní kávu na pracovišti a slevy do kaváren.

V tabulce č. 7 je uvedeno vyhodnocení otázek 9–15 z dotazníku. Na základě těchto otázek bylo zjištěno, že respondenti ví, kde získat informace ohledně nabízených benefitů. Většina z respondentů je spokojena s rozsahem nabízených výhod a s pracovními podmínkami. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit a říci svůj názor a jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti. Někteří z respondentů mají dojem, že spíše nemají možnost dalšího profesního růstu. U 15,8 % z respondentů hrozí změna zaměstnavatele, jelikož uvažovali v posledním roce o změně zaměstnání. Naopak 31,6 % z respondentů se touto otázkou nezabývalo vůbec a 52,6 % z respondentů o změně spíše neuvažovalo. Vyhodnocení otázek 9–15 bylo uvedeno v souhrnné tabulce č. 7. Z odpovědi na otázku č. 9 je patrné, že zaměstnanci vědí, kde získat informace ohledně nabízených výhod. Otázka č. 9 byla vyhodnocena graficky výsečovým grafem č. 21.

9. Víte, kde získat informace ohledně nabízených benefitů?



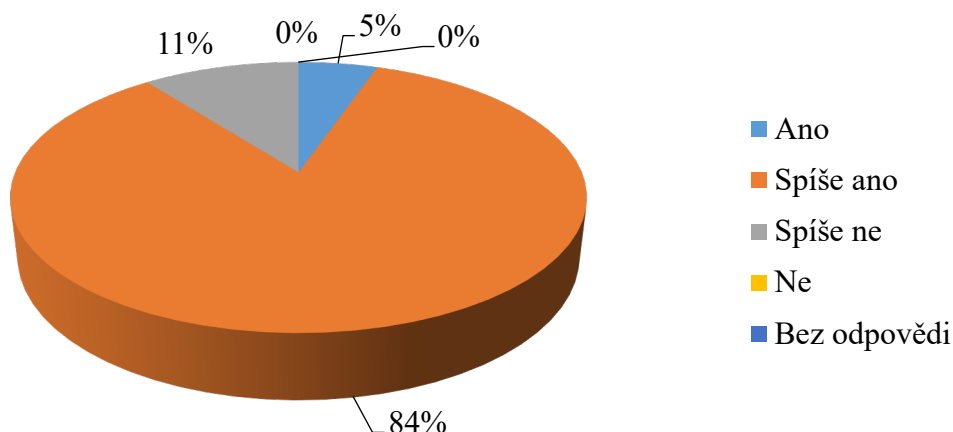
Graf č. 21: Vyhodnocení otázky č. 9 (vlastní zpracování)

Dle odpovědí na otázku č. 10, je s rozsahem nabízených výhod spokojeno pouze 5,3 % respondentů, spíše spokojeno s rozsahem nabízených výhod bylo 84,2 % respondentů a 10,5 % respondentů uvedlo, že je s nabízeným rozsahem benefitů spíše nespokojeno. Grafické vyhodnocení této otázky bylo uvedeno na grafu č. 22.

Tabulka č. 7: Vyhodnocení otázek 9–15 (vlastní zpracování)

Otázka (Uvedené hodnoty jsou v procentech)	Možné odpovědi				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Bez odpovědi
9. Víte, kde získat informace ohledně nabízených benefitů?	47,4	52,6			
10. Jste spokojen/a s rozsahem nabízených výhod?	5,3	84,2	10,5		
11. Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?	10,5	84,2			5,3
12. Máte možnost vyjádřit a říci svůj názor?	10,5	78,9			10,5
13. Máte dostatek informací ohledně dění ve společnosti?	21,1	68,4	10,5		
14. Máte možnost profesního růstu v rámci společnosti?	10,5	47,4	42,1		
15. Přemýšlel/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?		15,8	52,6	31,6	

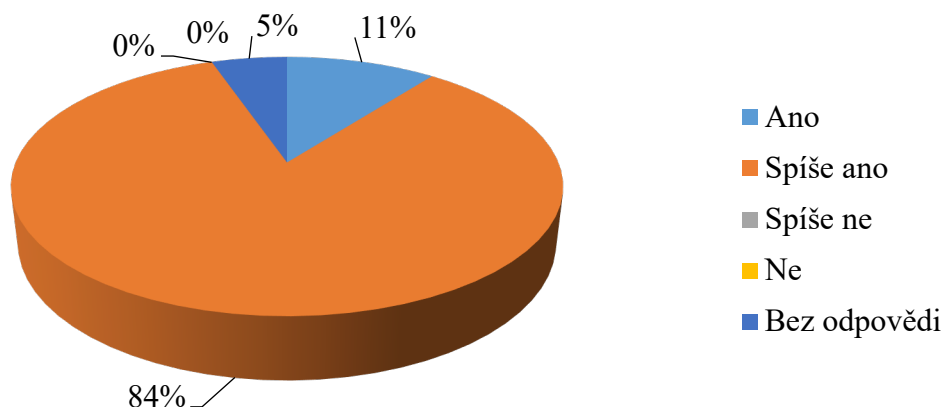
10. Jste spokojen/a s rozsahem nabízených výhod?



Graf č. 22: Grafické vyjádření otázky č. 10 (vlastní zpracování)

Následující otázka se týkala zjištění spokojenosti s pracovními podmínkami ve společnosti na tuto otázku odpovědělo 10,5 % respondentů ano, což znamená, že jsou spokojeni s nastavenými pracovními podmínkami. Většina tedy 84,2 % z dotazovaných uvedlo spíše ano, což znamená, že by v této oblasti byl prostor pro nějaké zlepšení. Avšak část respondentů u této otázky neuvedla odpověď konkrétně se jednalo o 5,3 %. Neuvedení odpovědi značí určité obavy z toho, kdo vlastně dotazník uvidí. Tato otázka byla vyjádřena graficky pomocí koláčového grafu č. 23.

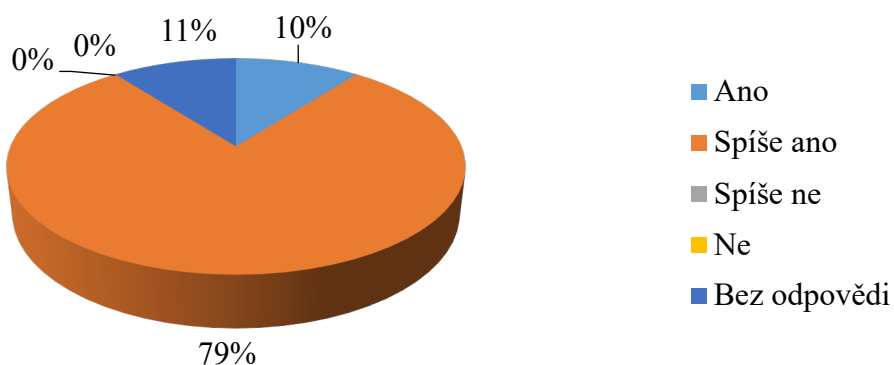
11. Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?



Graf č. 23: Grafické vyjádření otázky č. 11 (vlastní zpracování)

Další otázka č. 12 se týkala toho, zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor v rámci vyhodnocení odpovědí bylo zjištěno následující 10,5 % respondentů odpovědělo ano, což znamená, že mohou vyjádřit svůj názor. Další část z respondentů konkrétně 78,9 % odpovědělo spíše ano. Odpověď spíše ano představuje určitou nejistotu u zaměstnanců může se jednat o obavu z toho, jak bude jejich názor přijat nebo mají nějakou negativní zkušenost z minulosti, kdy jejich názor byl vyjádřen, ale nebyl přijat. Zbývajících počet respondentů tedy 10,5 % neuvedlo u této otázky žádnou odpověď. Vzhledem k tomu, že 10,5 % by v případě globalizování na celou společnost představovalo více než 430 zaměstnanců, kteří se bojí odpovědět, zda mohou vyjádřit svůj názor jedná se o nezanedbatelný problém. Tato otázka byla vyjádřena i graficky grafem č. 24.

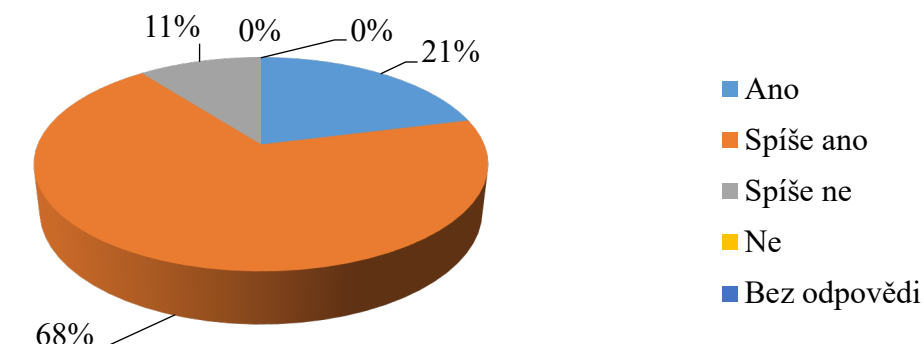
12. Máte možnost vyjádřit a říci svůj názor?



Graf č. 24: Grafické vyjádření otázky č. 12 (vlastní zpracování)

Otázka č. 13 se zabývala zjištěním, zda mají zaměstnanci dostatek informací ohledně dění ve společnosti většina respondentů tedy 68,4 % byla názoru, že mají spíše dostatek informací o dění ve společnosti. Dostatečně informovaně se cítí 21,1 % respondentů a 10,5 % respondentů si myslí, že jsou spíše nedostatečně informováni o dění ve společnosti. Spíše nedostatečně informovaní respondenti byli z oblasti přímé výroby. Otázka č. 13 byla vyjádřena i graficky pomocí koláčového grafu č. 25.

13. Máte dostatek informací ohledně dění ve společnosti?



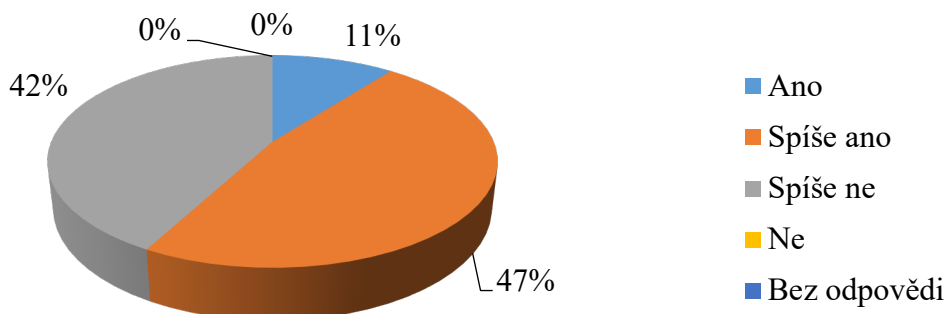
Graf č. 25: Vyhodnocení otázky č. 13 (vlastní zpracování)

Na otázku č. 14 tedy, zda mají zaměstnanci možnost profesního růstu ve společnosti byli získány následující odpovědi:

- 10,5 % respondentů si myslí, že má možnost profesního růstu,
- 47,4 % je názoru, že má spíše možnost profesního růstu,
- zbývajících 42,1 % respondentů je názoru, že spíše nemají možnost dalšího profesního růstu.

Grafické vyhodnocení této otázky je uvedeno ve výšečového grafu č. 26.

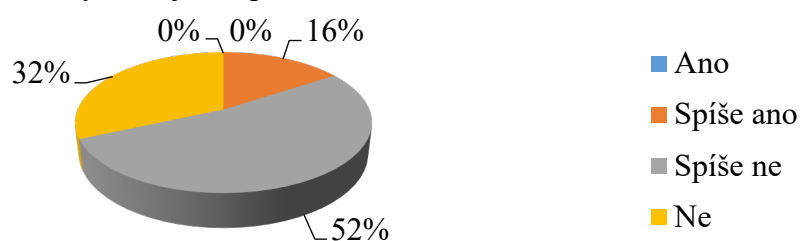
14. Máte možnost profesního růstu v rámci společnosti?



Graf č. 26: Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)

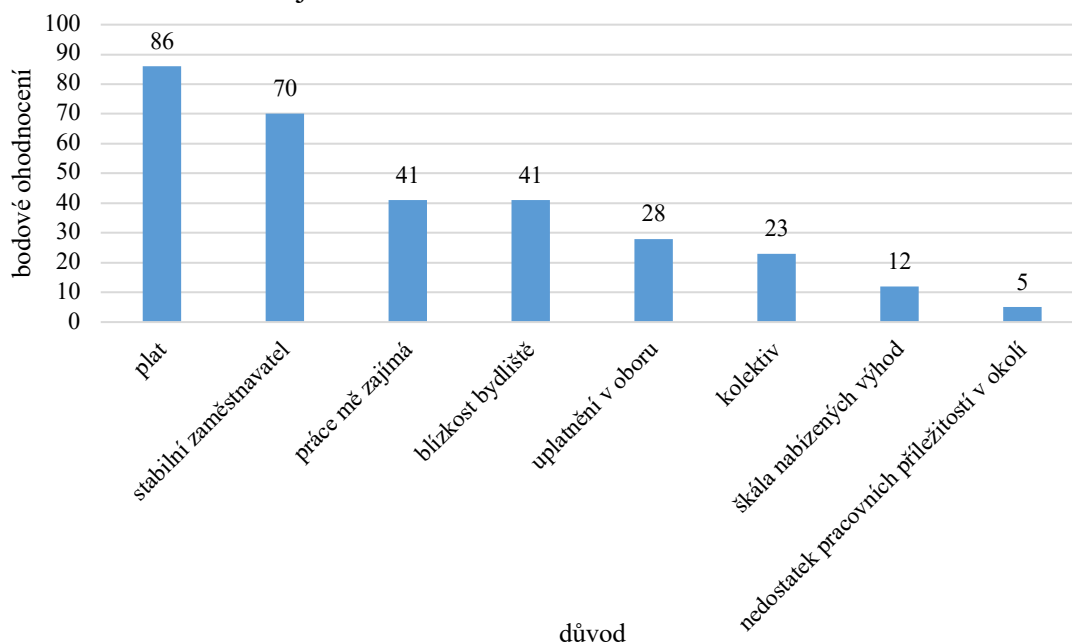
Dále byla respondentům předložena otázka zabývající se nebezpečím fluktuace. Jednalo se o otázku č. 15. V rámci vyhodnocení této otázky bylo zjištěno, že 15,8 % z respondentů přemýšlelo v posledním roce o změně zaměstnání jednalo se o zaměstnance ze všech oblastí zúčastněných ve výzkumu, konkrétně tedy šlo o přímé a nepřímé výrobní pracovníky a o technickohospodářské pracovníky. Spíše ne na tuto otázku odpovědělo 52,6 % respondentů tato odpověď však neznamená, že o změně zaměstnání tito respondenti neuvažovali. Proto, pokud bude brán v úvahu fakt, 68,4 % z respondentů teoreticky uvažovalo o změně zaměstnání představuje tento fakt významnou hrozbu, na kterou by bylo vhodné připravit protipatření. Zbývajících 31,6 % respondentů o změně zaměstnání v posledním roce neuvažovalo, jednalo se převážně o zaměstnance pracující ve společnosti 7 a více let. Grafické vyhodnocení této otázky je uvedeno v koláčovém grafu č. 27.

15. Přemýšlel/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?



Graf č. 27: Grafické vyhodnocení otázky č. 15 (vlastní zpracování)

Z jakého důvodu setrváváte v zaměstnání?



Graf č. 28: Důvody setrvání v zaměstnání (vlastní zpracování)

Důvod, proč zaměstnanci setrvávají u aktuálního zaměstnavatele, bylo jednoznačně finanční ohodnocení. Dále se respondenti shodli na tom, že je pro ně důležitý i fakt, že jde o stabilního zaměstnavatele. A neméně důležitý pro respondenty byl zájem o práci a blízkost jejich bydliště. Souhrnné vyhodnocení důvodů, z jakých setrvávají respondenti u společnosti Bosch bylo graficky znázorněno na grafu č. 5, jde o grafické vyjádření vyhodnocení otázky č. 16.

V rámci dotazníku byli zohledněny i konkrétní faktory a jejich dopad na motivovanost zaměstnanců. Vyhodnocení těchto faktorů bylo uvedeno v tabulce č. 8. Jak je možné v této tabulce vidět největší význam přikládají respondenti finančnímu ohodnocení. Avšak neméně důležitý je pro ně kariérní růst a osobní rozvoj.

Za velmi kladný fakt je možno považovat výsledek otázky, která se zabývala tím, zda jsou respondenti seznámeni se všemi složkami své mzdy a z dotazovaných všichni odpověděli ano, což znamená, že jsou seznámeni se všemi složkami své mzdy. Bylo rovněž důležité zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým současným stavem ve společnosti.

Tabulka č. 8: Faktory působící na motivovanost (vlastní zpracování)

Faktory (Uvedené hodnoty jsou v procentech)	Možné odpovědi				
	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité	Bez odpovědi
Finanční ohodnocení	78,9	21,1			
Možnost kariérního růstu	31,6	52,6	15,8		
Možnost rozvoje	36,8	47,4	15,8		
Úprava pracovní doby	15,8	68,4	10,5		5,3
Vztahy na pracovišti	21,1	42,1	36,8		
Uznání za dobře odvedenou práci	10,5	57,9	26,3		5,3

Pomocí otázky č. 19 „*Jak jste spokojená/ý se svým současným stavem ve společnosti?*“ bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni se svým finančním ohodnocením.

Přibližně 89,5 % zaměstnanců je spokojeno s jejich možnostmi týkajícími se osobního a kariérního růstu. Respondentům vyhovovala i úprava jejich pracovní doby. Rovněž byli spokojeni se vztahy na pracovišti. Respondenti byli spíše spokojeni s hodnocením za odvedenou práci. Souhrnné vyhodnocení otázky č. 19 je uvedeno v tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Vyhodnocení spokojenosti se současným stavem (vlastní zpracování)

Faktory (Uvedené hodnoty jsou v procentech)	Možné odpovědi				
	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Bez odpovědi
Finanční ohodnocení	36,8	63,2			
Možnost kariérního růstu	5,3	84,2	10,5		
Možnost rozvoje	5,3	84,2	10,5		
Úprava pracovní doby	10,5	78,9	10,5		5,3
Vztahy na pracovišti	15,8	73,7	10,5		
Uznání za dobře odvedenou práci	5,3	73,7	15,8		5,3

### 2.5.2.3 Otázky spojené se zvolenými návrhy

V rámci dotazníku dostali respondenti prostor vyjádřit se k vybraným návrhům, jež mohou být následně zakomponovány do rozšíření stávajícího motivačního systému. Na základě vyhodnocení odpovědí. Od respondentů bylo zjištěno, že by měli zájem, aby společnost Bosch spolupracovala s některým z obchodních řetězců, což by přineslo slevy pro zaměstnance. Respondenti by měli zájem i o slevy do restaurací. Sportovní aktivity by byli pro respondenty rovněž žádoucí. Další z možných benefitů, jenž respondenti ocenili se týkal vytvoření relaxačních zón, zavedení teambuildingových aktivit a slev na denní tisk a časopisy. Zaměstnanci by měli rovněž zájem o rozšíření množství a kapacity u stávající nabídky seminářů. Pozornost respondentů získal i návrh týkající se stravenek pro zaměstnance nevyužívající závodní jídelnu. Mezi další návrhy, které oslovily respondenty patřili zejména tyto návrhy:

- příspěvek na školní potřeby,
- dotované rekreační pobyty,
- denní tisk na pracovišti,

- dětský tábor a lístky do divadla nebo kina za přesčas.

V tabulce č. 10 bylo uvedeno vyhodnocení otázky č. 20, která zněla „Které z níže uvedených benefitů byste uvítali?“.

Tabulka č. 10: Zvolené z navrhovaných benefitů vyhodnocení (vlastní zpracování)

Benefit (Uvedené hodnoty jsou v procentech)	Možné odpovědi				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Bez odpovědi
Rozšíření počtu seminářů a jejich kapacity	10,5	26,3	52,6	10,5	
Lístky do kina/divadla jako odměnu za práci přesčas	5,3	21,1	57,9	15,8	
Příspěvek na školní potřeby	5,3	26,3	47,4	21,1	
Sleva do papírnictví		10,5	52,6	31,6	5,3
Sport	21,1	31,6	36,8	10,5	
Relaxační zóny	21,1	21,1	47,4	10,5	
Dětský tábor		26,3	57,9	15,8	
Dotované rekreační pobyty	10,5	21,1	57,9	10,5	
Teambuildingové aktivity	26,3	15,8	21,1	36,8	
Sleva na předplatné (časopisy, denní tisk)	21,1	21,1	47,4	10,5	
Slevy do restaurací	63,2	21,1	10,5	5,3	
Sleva na vstupné do Zoo Jihlava, Robinson, Westernové Městečko Šiklův mlýn		21,1	57,9	21,1	
Denní tisk na pracovišti	21,1	10,5	47,4	21,1	
Slevy do supermarketů	68,4	31,6			
Stravenky pro zaměstnance nevyužívající závodní jídelnu	26,3	10,5	15,8	26,3	21,1

### 2.5.3 Způsob sběru dat

K získání dat od zaměstnanců společnosti Bosch bylo využito dotazníkového výzkumu. Využitý dotazník naleznete v příloze č. 1. Dotazník byl distribuován v elektronické



podobně 30 zaměstnancům společnosti Bosch v různých odděleních. Mezi těmito zaměstnanci bylo rovnoměrné zastoupení mužů a žen. Výzkum probíhal na základě dobrovolnosti zaměstnanců.

#### **2.5.4 Průběh výzkumu**

Výzkum probíhal ve společnosti Bosch v průběhu měsíce března. Konkrétně se jednalo o následující období 1. 3. – 14. 3. 2019. Období 2 týdnů bylo zvoleno jako dostatečný čas pro vyplnění a odevzdání dotazníků zaměstnanci společnosti.

#### **2.5.5 Souhrnné vyhodnocení (výzkumu)**

Výzkum se zúčastnilo 19 zaměstnanců společnosti Bosch starší 20 let. Zaměstnanci spadali kategoricky do přímých a nepřímých výrobních pracovníků, dále se výzkumu účastnili technickohospodářští pracovníci. Všichni zaměstnanci ochotní zúčastnit se výzkumu byli ve společnosti déle než rok. Výzkumu se zúčastnili pouze zaměstnanci se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním. Jako nejoblíbenější benefit ze současné škály nabízených benefitů se zaměstnancům, jenž byli ochotni vyplnit dotazník jeví zvýhodněný mobilní tarif.

Druhou nejoblíbenější výhodou byla u technickohospodářských pracovníků pružná pracovní doba. Jako třetí nejoblíbenější benefit na základě získaných odpovědí zaměstnanci vnímají dotované závodní stravování. Zaměstnanci by ocenili možnost pořídit si kvalitní kávu a rovněž by měli zájem o zřízení mateřské školky pro jejich děti. Zaměstnanci setrvávají v zaměstnání kvůli výši platového ohodnocení neméně důležitý pro zaměstnance je fakt, že jde o stabilního zaměstnavatele. Zaměstnanci rovněž setrvávají v zaměstnání, jelikož je práce zajímavá a nachází se v blízkosti jejich bydliště. Zaměstnanci vnímají své platové ohodnocení jako zásadní vliv na jejich pracovní motivaci.

Zároveň je však pro zaměstnance důležitá i možnost dalšího kariérního růstu a osobního rozvoje. Všichni zaměstnanci, kteří odevzdali dotazník znají všechny složky, ze kterých se skládá jejich mzda. V otázce aktuální spokojenosti zaměstnanců se zaměstnanci shodli na tom, že jsou spokojeni s jejich platovým ohodnocením 36,8 % z dotazovaných bylo dokonce velmi spokojeno s jejich finančním ohodnocením. Zaměstnanci byli rovněž spíše spokojeni s možností jejich kariérního růstu a osobního rozvoje. Výzkum se rovněž

zabýval i tím, jak budou vnímány zaměstnanecké výhody, které by mohly být součástí návrhů vzniklých při vypracování této práce.

Zaměstnanci by rozhodně uvítali, pokud by společnost Bosch navázala spolupráci s některým z obchodních řetězců. Dále by měli velký zájem o slevy do restaurací a větší podporu sportovních aktivit. Technickohospodářští pracovníci by uvítali i zřízení relaxačních zón. Ke spokojenosti zaměstnanců by přispělo i obdržení slev na denní tisk a časopisy. Pro zaměstnance by byla zajímavá i účast na teambuildingových aktivitách. Zájem zaměstnanců vzbudila i odměna za přesčas ve formě vstupenky do kina či divadla. Pozornost zaměstnanců byla upoutána i pomocí případného zřízení dětského tábora.

## **2.6 Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2017**

Společnost Bosch v rámci zkvalitňování péče a své zaměstnance provádí průzkum spokojenosti svých zaměstnanců každé 2 roky. Poslední takový průzkum probíhal v roce 2017. Tento průzkum probíhá za podpory společnosti, kdy jsou zaměstnancům v pracovní době předkládány k vyplnění dotazníky, které jsou následně vyhodnoceny a jsou sledovány různé oblasti. Konkrétně se jedná o tyto oblasti:

- směr a strategie,
- transformace společnosti,
- mise a zákazník,
- excelence a zlepšení,
- změna,
- úkoly a cíle,
- pracovní podmínky,
- spolupráce,
- komunikace a vývoj,
- průzkum spokojenosti zaměstnanců,
- trvalá angažovanost,
- zdraví,
- rozmanitost,
- otázky pro nadřízené.

Výsledky tohoto výzkumu následně slouží k dalšímu rozvoji v oblasti spokojenosti zaměstnanců. V rámci posledního výzkumu, který ve společnosti probíhal v roce 2017

byly zjištěny následující nedostatky zaměstnanci pociťovali, že se jim nedostává uznání a pochvaly za odvedenou práci. Dále měli zaměstnanci pocit, že se jim nedostává užitečné zpětné vazby. Zpětnou vazbu nezískávali zaměstnanci včas a ve srozumitelné formě. Dotazovaní neměli pocit, že v jejich týmu pracují ti nejlepší z oboru. Zaměstnanci pociťovali, že není možné skloubit soukromý a pracovní život. Jako další nedostatek, který z vyhodnocení tohoto výzkumu vzešel bylo odhalení faktu, že respondenti měli pocit, že ve většině případů nemohou sami rozhodovat a organizovat, co a kdy budou dělat, jakému úkolu se budou věnovat a na čem budou pracovat. Dotazovaní pociťovali jako problematické oddělení osobního a pracovního života (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).

## **2.7 Současný stav (shrnutí)**

Třetí kapitola této práce se zabývala rozбором současného stavu ve společnosti Bosch. V úvodu této kapitoly byla společnost stručně představena, následovali informace týkající se historie společnosti z globálního hlediska. Poté byli uvedeny zvolené údaje z historie společnosti na území České republiky a stručná historie týkající se jihlavského výrobního závodu. Následovalo představení organizační struktury společnosti, které blíže přiblížilo způsob řízení společnosti jako takové. V další podkapitole byla věnována pozornost současnému motivačnímu systému, který je velmi rozsáhlý. Další informace v analytické části byly zjišťovány pomocí dotazníkového výzkumu a z průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který je ve společnosti prováděn ve dvouletých cyklech. Využité informace pocházejí z posledního průzkumu, který proběhl v roce 2017. Ze současného stavu, který byl v rámci analytické části zjištěn byly vymezeny následující poznatky:

- praktikanti mají k dispozici pouze benefity ve formě slev,
- zaměstnanci by měli zájem o mateřskou školku a zřízení dětského tábora,
- zaměstnanci by měli zájem o kvalitní kávu na pracovišti,
- zaměstnanci projeví zájem o slevy do supermarketů, restaurací,
- zřízení relaxačních zón by bylo vnímáno pozitivně technickohospodářskými pracovníky,
- slevy na denní tisk a časopisy by měli pozitivní ohlas,
- ve společnosti nejsou využívány teambuildingové aktivity,

- kladně byly vnímány i vstupenky na divadelní představení či do kina jako odměna za přesčas,
- zaměstnanci pocítovali, že se jim nedostává dostatečného uznání a odměny za provedenou práci,
- dotazovaní měli pocit, že je obtížné skloubit osobní a pracovní život.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE

Tato kapitola se bude postupně zabývat jednotlivými návrhy, které vznikly při vytváření této diplomové práce.

#### 3.1 Dotovaný rekreační pobyt

První z možných návrhů se týká spolupráce s cestovní kanceláří a formou určitého dotování rekreačního pobytu společností Bosch. Podstata této výhody by pro zaměstnance znamenala možnost požádat jednou ročně společnost Bosch o příspěvek na dovolenou. Pro jednoho zaměstnance může tento příspěvek dosáhnout až výše 20 000 Kč a podléhá nižšímu zdanění v roce 2019 se jedná o 19 %, tedy pouze od daň z příjmu pro právnické osoby. Díky nižšímu zdanění je takový benefit výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, který jej obdrží. Zajímavé ovšem je, že tento příspěvek není vázán pouze na kmenové zaměstnance, ale i na pracovníky, spolupracující se společností na dohodu o provedení pracovní činnosti či dohodu o provedení práce. Tyto příspěvky jsou propláceny zpětně oproti předložené faktuře. Nejčastěji jde o účty z hotelu, doklady od cestovní kanceláře či faktury od letecké společnosti. V tomto případě je volba dovolené plně na zaměstnanci. Příspěvky na dovolenou nemusí společnost dávat celoplošně, ale mohou se týkat pouze vybraných zaměstnanců, avšak zákon umožnění globálního příspěvku na dovolenou všem zaměstnancům nevylučuje. V zákoně rovněž nejsou upraveny podmínky, které by upravovali v době, kdy je poskytován tento příspěvek pracovní poměr. Tento benefit má pro zaměstnance i jednu další výhodu a tím je, že není omezen pouze na zaměstnance, ale může být sdílen s:

- manželem / manželkou a jejich dětmi,
- registrovaná partnerka nebo partner,
- dalšími rodinnými příslušníky,
- partner či partnerka žijící ve společné domácnosti,

tyto osoby mají tento příjem osvobozený od daně. Tento příspěvek je však možné uplatnit pouze na pobyty, které nebyly stornovány (Zákon č. 586/1992 Sb., 2019; Mečířová, 2019; Sinecký, 2012 a Příspěvek na dovolenou pro rok 2019: až 20.000,-Kč, 2019).

Pro lepší představu, jak je dotování rekreačních pobytů pro zaměstnavatele a zaměstnance výhodné byla vytvořena kalkulace na základě modelového zaměstnance, který

má výplatu výši 30 tisíc Kč hrubého. Výše jednotlivých sazeb byly zjištěny z (Sazba pojistného; Zákon č. 592/1992 Sb., 2019 a Kandlerová, 2012).

Tabulka č. 11: Kalkulace výhodnosti příspěvku na rekreaci (vlastní zpracování)

Složka mzdy (Kč)/příspěvek (Kč)	0	5 000	10 000	15 000	20 000
Hrubá roční mzda	360 000	<b>355 000</b>	350 000	345 000	340 000
Měsíční hrubá mzda	30 000	<b>29 583</b>	29 167	28 750	28 333
Základ daně	482 400	<b>475 700</b>	469 000	462 300	455 600
SP (25 %)	90 000	<b>88 750</b>	87 500	86 250	85 000
Zaměstnavatel ZP (9 %)	32 400	<b>31 950</b>	31 500	31 050	30 600
Σ nákladů	122 400	<b>120 700</b>	119 000	117 300	115 600
SP (6,5 %)	23 400	<b>23 075</b>	22 750	22 425	22 100
ZP (4,5 %)	16 200	<b>15 975</b>	15 750	15 525	15 300
Záloha na daň (15 %)	72 360	<b>71 355</b>	70 350	69 345	68 340
Roční sleva na dani	24 840	<b>24 840</b>	24 840	24 840	24 840
Daň po slevě	47 520	<b>46 515</b>	45 510	44 505	43 500
Σ odvody zaměstnance	87 120	<b>85 565</b>	84 010	82 455	80 900
Čistá mzda	272 880	<b>269 435</b>	265 990	262 545	259 100
<b>Disponibilní mzda</b>	272 880	<b>274 435</b>	275 990	277 545	279 100

V tabulce č. 11 byla uvedena kalkulace výhodnosti dotovaných rekreačních pobytů, jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance. Podrobná ukázka, jakým způsobem byli zjištěny jednotlivé hodnoty v této tabulce bude uvedena v podkapitole 4.1.1. Preferovaná varianta společností s příspěvkem 5 000 Kč byla zvýrazněna v tabulce tučným řezem písma. V tabulce č. 12 bylo provedeno celkové vyhodnocení výhodnosti příspěvků na rekreaci. Zvolená výše příspěvku na rekreaci povede při uvažovaném počtu 4 300 zaměstnanců k roční úspoře pro společnost ve výši 6 686 500 Kč.

Tabulka č. 11 představuje souhrnný přehled vzorového výpočtu pro jednoho zaměstnance v závislosti na různé výši příspěvku na dovolenou. V tabulce je ukázáno pět modelových situací a to případ, kdy zaměstnanec nedostává žádný příspěvek na dovolenou a výše tohoto příspěvku je přímo zahrnuta v hrubé mzdě. Takový zaměstnanec má ve výsledku sice nejvyšší čistou mzdu.

V druhém případě získává zaměstnanec roční příspěvek na rekreační pobyty až ve výši 5 tisíc Kč a o tuto hodnotu byla zaměstnanci snížena i jeho roční hrubá mzda, což se projeví i na snížení měsíční hrubé mzdy o 417 Kč. Na první pohled to může vypadat, že tento zaměstnanec právě trátí, ale skutečnost je jiná díky tomu, že se zaměstnanci sníží roční hrubá mzda o 5 tisíc Kč, dojde i ke snížení odvodů státu a zároveň s tím má zaměstnanec sníženou čistou mzdu. Co však na první pohled není vidět je fakt, že zaměstnanec má sice nižší čistou mzdu o 3 445 Kč, ale na místo této částky může uvažovat o nákupu dovolené či rekreačního pobytu za částku 5 000 Kč, o kterou má vyšší disponibilní mzdu právě díky příspěvku na dovolenou. Tento zaměstnanec tak bez další pracovní činnosti vlastně získal dalších 1 555 Kč čistého navíc v roční výplatě. Avšak pokud zaměstnavatel zavede tyto příspěvky nebude trátit ani on, jelikož roční úspora na nákladech spojených se zaměstnancem, kterému umožní čerpat příspěvek na dovolenou až ve výši 5 tisíc Kč bude v případě čerpání celé částky odpovídat 1 700 Kč. U zaměstnance, jenž by od společnosti dostával ročně příspěvek na dovolenou ve výši 10 tisíc Kč, by roční úspora na nákladech spojených s tímto zaměstnancem odpovídala 3 400 Kč. A zaměstnanec by tak ročně navíc získal 3 110 Kč. Obdobně je to i pro případ kdy by zaměstnanec získal příspěvek ve výši 15 tisíc Kč nebo dokonce 20 tisíc Kč.

### 3.1.1 Ukázka výpočtů

Pro objasnění, jakým způsobem byly vypočteny jednotlivé hodnoty v uvedené tabulce bude v následujícím textu uveden způsob výpočtu pro sloupec s příspěvkem na rekreaci ve výši 20 tisíc Kč. V modelovém příkladu je uvažován bezdětný zaměstnanec, který uplatňuje daňové zvýhodnění pouze ve formě slevy na poplatníka, která je ve výši 2070 Kč/měsíc.

Roční hrubá mzda tohoto zaměstnance bez příspěvku na dovolenou by odpovídala vztahu:

$$\begin{aligned} \text{měsíční hrubá mzda [Kč]} * \text{počet měsíců v roce} &= \text{roční hrubá mzda [Kč]}, \\ 30\,000 \text{ Kč} * 12 \text{ měsíců} &= 360\,000 \text{ Kč}. \end{aligned}$$

Roční hrubá mzda by tedy odpovídala 360 tisícům Kč, bez započítání příspěvku na dovolenou. Tento zaměstnanec však může čerpat roční příspěvek na dovolenou až ve výši 20 tisíc Kč. O výši tohoto příspěvku musí být pokrácena roční hrubá mzda. Výpočet odpovídá vztahu:

$$\text{roční hrubá mzda [Kč]} - \text{příspěvek na dovolenou [Kč]} = \text{snížená roční hrubá mzda [Kč]},$$

$$360\,000\text{ Kč} - 20\,000\text{ Kč} = 340\,000\text{ Kč}.$$

Tento zaměstnanec tedy bude mít po započtení příspěvku roční hrubou mzdu ve výši 340 tisíc Kč, úměrně tomu dojde ke snížení měsíční mzdy, kterou tento zaměstnanec bude pobírat. Výsledná hrubá měsíční mzda tohoto zaměstnance tedy bude odpovídat:

$$\frac{\text{snížená roční hrubá mzda [Kč]}}{\text{počet měsíců v roce}} = \text{snížená hrubá měsíční mzda [Kč]},$$

$$\frac{340\,000\text{ Kč}}{12\text{ měsíců}} \doteq 28\,333\text{ Kč}.$$

Zaměstnanec, tedy bude pobírat přibližně 28 333 Kč měsíčně na místo původních 30 tisíc Kč. Následně bylo třeba zjistit základ daně označovaný též jako super hrubá mzda. Základ daně byl zjištěn pomocí výpočtu:

$$\text{základ daně [Kč]} = \text{hrubá mzda [Kč]} + 34\% \text{ [Kč]},$$

$$28\,333\text{ Kč} + 0,34 * 28\,333\text{ Kč} = 37\,967\text{ Kč}.$$

V tabulce č. 11 je však již uveden roční základ daně, který je možné zjistit buď pomocí:

$$\text{měsíční základ daně [Kč]} * \text{počet měsíců v roce} = \text{roční základ daně [Kč]},$$

$$37\,967\text{ Kč} * 12 = 455\,600\text{ Kč},$$

nebo rovnou z roční výše hrubé mzdy jako:

$$\text{roční hrubá mzda [Kč]} + 34\% = \text{roční základ daně [Kč]},$$

$$340\,000\text{ Kč} + 0,34 * 340\,000\text{ Kč} = 455\,600\text{ Kč}.$$

Následně byly vypočteny poplatky, které se týkaly zaměstnavatele. Nejprve byl proveden výpočet sociálního pojištění (dále SP), který odpovídal vztahu:

$$25\% \text{ z roční hrubé mzdy [Kč]} = \text{sociální pojištění placené zaměstnavatelem [Kč]},$$

$$0,25 * 340\,000\text{ Kč} = 85\,000\text{ Kč}.$$

Poté byl proveden výpočet výše zdravotního pojištění (dále ZP) odváděného zaměstnavatelem, které bylo vypočteno pomocí vztahu:

$$9\% \text{ z roční hrubé mzdy [Kč]} = \text{zdravotního pojištění placené zaměstnavatelem [Kč]},$$

$$0,09 * 340\,000\text{ Kč} = 30\,600\text{ Kč}.$$

Souhrnné náklady, které takto vzniknou zaměstnavateli byly v tabulce označeny jako „Σ náklady zaměstnavatele“ a jde o sumu výdajů vynaložených na SP a ZP zaměstnavatelem. V tomto konkrétním příkladu se jedná o součet hodnot:

$$\Sigma \text{ nákladů zaměstnavatele na SP a ZP} = \text{SP} + \text{ZP [Kč]},$$

$$85\,000\text{ Kč} + 30\,600\text{ Kč} = 115\,600\text{ Kč}.$$



Následně byly vypočteny odvody týkající se zaměstnance. Nejprve byl proveden výpočet sociálního pojištění, který odpovídá vztahu:

$$SP = 6,5 \% \text{ z hrubé mzdy [Kč]},$$
$$SP = 0,065 * 340\,000 \text{ Kč} = 22\,100 \text{ Kč}.$$

Poté bylo vypočteno zdravotního pojištění, pomocí vztahu:

$$ZP = 4,5 \% \text{ z hrubé mzdy [Kč]},$$
$$ZP = 0,045 * 340\,000 \text{ Kč} = 15\,300 \text{ Kč}.$$

Dále byla vypočtena hodnota záloh na daních, jenž zaměstnanec z takovéto roční hrubé mzdy má odvádět. Zaměstnanci platí daně ve výši 15 % z hrubé mzdy. Hodnota uvedená v tabulce č. 11 odpovídá vztahu:

$$\text{roční záloha na daních} = 15 \% \text{ z roční hrubé mzdy [Kč]},$$
$$\text{roční záloha na daních} = 0,15 * 340\,000 \text{ Kč} = 68\,340 \text{ Kč}.$$

Každý poplatník může u jednoho zaměstnavatele uplatnit slevu na daních tzv. slevu na poplatníka, která odpovídá 2 070 Kč měsíčně, nebo částce 24 840 Kč ročně, v tabulce č. 11 je uvažováno uplatnění roční slevy na poplatníka, což znamená buď, že modelový zaměstnanec pracoval v uvažovaném kalendářním roce pouze u tohoto zaměstnavatele nebo, že se zaměstnanec rozhodl uplatnit tuto slevu právě u tohoto zaměstnavatele. Následně byla vypočtena daň po slevě, která se spočítá jako rozdíl výše záloh na daních a případných slev na dani. Uvedená hodnota v tabulce č. 11 tedy odpovídá vztahu:

$$\text{roční daň po slevě} = 68\,340 \text{ Kč} - 24\,840 \text{ Kč} = 43\,500 \text{ Kč}.$$

Další údaj uvedený v tabulce odpovídá sumě odvodů, jenž bude mít zaměstnanec v modelovém příkladu celkem. Výpočet hodnoty uvedené v tabulce byl následující:

$$\sum \text{odvody zaměstnance} = SP + ZP + \text{Daň po slevě [Kč]},$$
$$\sum \text{odvody zaměstnance} = 22\,100 \text{ Kč} + 15\,300 \text{ Kč} + 43\,500 \text{ Kč} = 80\,900 \text{ Kč}.$$

Předposledním údajem uvedeným v tabulce č. 11 byla roční čistá mzda zaměstnance. Výše hodnoty roční čisté mzdy byla vypočtena pomocí vztahu:

$$\text{roční čistá mzda} = \text{roční hrubá mzda} - \sum \text{odvody zaměstnance [Kč]},$$
$$\text{roční čistá mzda} = 340\,000 \text{ Kč} - 80\,900 \text{ Kč} = 259\,100 \text{ Kč}.$$

Jelikož ukázat pouze čistou mzdu by znamenalo vidět pouze snižující se trend, byl do tabulky č. 11 doplněn ještě poslední řádek, který uvádí výši disponibilní mzdy, kde

se promítnula výše příspěvku na rekreaci do čisté mzdy. Hodnota uvedená v tabulce č. 11 byla vypočtena jako:

$$\text{disponibilní mzda [Kč]} = \text{roční čistá mzda [Kč]} + \text{výše příspěvku [Kč]},$$

$$\text{disponibilní mzda} = 259\,100 \text{ Kč} + 20\,000 \text{ Kč} = 279\,100 \text{ Kč}.$$

Jak je z výsledku možné vidět výše příspěvku značně ovlivňuje výši disponibilní mzdy.

### 3.1.2 Celkové zhodnocení výhodnosti příspěvků na rekreaci

V návaznosti na tabulku č. 11 byla vytvořena tabulka č. 12, ve které byla vyčíslena konkrétní výhodnost pro zaměstnavatele i pro zaměstnance.

Příklady výpočtů pro hodnoty uvedené v tabulce č. 12 pro sloupec s výší příspěvku 20 tisíc Kč. Rozdíl výše čisté mzdy byl vypočten jako:

$$\text{Rozdíl výše čisté mzdy} = \text{čistá mzda}_{20\,000} - \text{čistá mzda}_0 [\text{Kč}],$$

$$\text{Rozdíl výše čisté mzdy} = 259\,100 \text{ Kč} - 272\,880 \text{ Kč} = -13\,780 \text{ Kč}.$$

Hodnoty pro výpočet byly brány z tabulky č. 11. Dolním indexem byl rozlišen sloupec, ze kterého byly hodnoty brány. Rozdíl výše disponibilní mzdy odpovídá právě zvolené výši příspěvku na rekreační pobyty. Roční zisk pro zaměstnance představuje rozdíl mezi výší rozdílu disponibilní mzdy a rozdílem výše čisté mzdy. Jedná se tedy o následující vztah:

$$\text{Roční zisk pro zaměstnance} = \text{výše příspěvku} - \text{rozdíl čisté mzdy [Kč]},$$

$$\text{Roční zisk pro zaměstnance} = 20\,000 \text{ Kč} - 13\,780 \text{ Kč} = 6\,220 \text{ Kč}.$$

Tabulka č. 12: Celkové vyhodnocení příspěvků na rekreaci (vlastní zpracování)

Výše příspěvku [Kč]	0	5 000	10 000	15 000	20 000
Rozdíl výše čisté mzdy [Kč]	0	-3 445	-6 890	-10 335	-13 780
Rozdíl výše disponibilní mzdy [Kč]	0	5 000	10 000	15 000	20 000
Roční zisk pro zaměstnance [Kč]	0	1 555	3 110	4 665	6 220
Roční úspora pro zaměstnavatele [Kč]	0	1 700	3 400	5 100	6 800

Roční úspora pro zaměstnavatele byla vypočtena ze vztahu:

$$\text{Roční úspora pro zaměstnavatele} = \sum NZ_0 - \sum NZ_{20\,000} [\text{Kč}],$$

kde NZ značí náklady zaměstnavatele. Po dosazení hodnot do uvedené rovnice je zjištěn výsledek:

$$\text{Roční úspora pro zaměstnavatele} = 122\,400 \text{ Kč} - 115\,600 \text{ Kč} = 6\,800 \text{ Kč}.$$

Z této tabulky je možné vyčíst hned několik ukazatelů. Prvním z nich je rozdíl výše čisté mzdy před zavedením dotací a po zavedení dotací. Na první pohled bude tento rozdíl vnímám zaměstnanci záporně, jelikož výše čisté mzdy se zvyšující se úrovní příspěvku na dovolenou klesá. Avšak zaměstnanec ve výsledku obdrží více, jelikož se o získaný příspěvek navýší celková roční čistá mzda. Tento rozdíl odpovídá právě výši získaného příspěvku na rekreaci. Avšak, aby tyto údaje byly plně relevantní, bylo zapotřebí zjistit to hlavní, což byl roční zisk pro zaměstnance, kteří by v případě získání maximální dotace na dovolenou, která je povolena zákonem mohli získat navíc až 6 220 Kč. Ačkoliv na první pohled uvidí snížení roční čisté mzdy o 13 780 Kč. Pro společnost je roční úspora rovněž velmi zajímavá v případě poskytnutí maximální výše příspěvku na rekreaci ušetří společnost 6 800 Kč v nákladech na jednoho zaměstnance. Pokud bude brán v potaz maximální možný příspěvek a možnost jeho využití všemi zaměstnanci společnosti (uvažován počet 4 300 zaměstnanců ke dni 19. 4. 2019) byla by takto vzniklá roční úspora pro společnost ve výši 29 240 000 Kč. Jedná se tedy o roční úsporu 1 462 000 Kč za každých 1 000 Kč přiděleným zaměstnancům v rámci příspěvku na rekreaci.

### **3.2 Spolupráce s cestovní kanceláří**

V návaznosti na dotování rekreačních pobytů pro zaměstnance může společnost Bosch přistoupit také ke spolupráci s cestovní kanceláří. Jednalo by se například o nákup poukazů na rekreační pobyt pro zaměstnance. Čímž by zároveň došlo k čerpání dotace od zaměstnavatele na rekreaci. Spolupráce s cestovní kanceláří ovšem může být navázána i na úplně jiné úrovni. Například by mohlo být pro cestovní kanceláře i lukrativní poskytnout slevy na poskytované služby pro zaměstnance společnosti Bosch. Jelikož pro cestovní kancelář by poskytnutí této exkluzivní slevy znamenalo přímou reklamu na danou cestovní kancelář mezi všemi zaměstnanci společnosti. V rámci navázání spolupráce byla oslovena společnost INVIA, která umožňuje najít zájezdy a dovolené do nejrůznějších destinací po celém světě. Michal Bošela, Brand Marketing manager společnosti invia.cz, a.s., potvrdil možnost uzavření smlouvy o spolupráci, která zajistí zaměstnancům společnosti Bosch možnost získat výhodnější nabídky na nákup dovolené. Pro společnost Bosch nevzniknou spoluprací se společností invia.cz, a.s. žádné další náklady. Spolupráce je navázána na základě smlouvy a zaměstnancům společnosti

je poskytnuta sleva ve výši 1–3 % z ceny zájezdu v závislosti na celkové ceně zájezdu (Bošela, 2019).

Další možnost spolupráce byla dojednána se společností Čedok, kde by pro zaměstnance společnosti Bosch byla poskytnuta sleva ve výši 8 % z katalogové ceny na pobytové zájezdy letadlem nebo autokarem z katalogu pro léto 2010. Z nabídky zvýhodněných pobytů byly vyjmuty Kanárské ostrovy a Tunisko. Na ostatní zahraniční a tuzemské pobyty by společnost Čedok poskytla slevu ve výši 5 % ze základní ceny. Poskytovanou slevu není možné uplatnit na zájezdy na míru. Slevu je možné uplatnit pouze na zájezdy vypsané cestovní kanceláří. Slevu pro zaměstnance společnosti rovněž není možné kombinovat s dalšími slevami. Poskytnutou slevu mohou využívat i rodinní příslušníci. Aby bylo možné slevu získat musí se zaměstnanec prokázat zaměstnaneckým průkazem případně potvrzením od zaměstnavatele. Společnost Čedok dále nabízí zaměstnancům společnosti dodatečnou slevu ve výši 300 Kč/osoba na zájezdy autobusem a 500 Kč/osoba na zájezdy letecky, dodatečná sleva se vztahuje pouze na nákup zájezdů tzv. na poslední chvíli známé též jako „Last minute“ (Lupačová, 2019).

### **3.3 Návrh na zřízení vlastního dětského tábora**

S realizací vlastního dětského tábora souvisí řádné nastudování a následné dodržování hned několika zákonů. Provozování dětského tábora je spojeno s dodržením přísných hygienických předpisů. Výběru vhodné lokality. Avšak je nutno dodržovat i různé předpisy. Jedním z posledních z nařízení, které se v této oblasti objevilo je rozhodnutí spojené s GDPR tedy 679/2016. Rovněž je potřeba dodržovat různé předpisy spojené s požární ochranou a silničním provozem. Dále nesmí být opomenuty zákony týkající se pobytu v přírodě a bezpečnosti. S provozem dětského tábora je spojeno i vedení dokumentace. Tato dokumentace se ukládá v období přípravy a následného průběhu tábora u jeho vedení. V dokumentaci, která je v rámci provozu tábora vedena jsou ukládány např. seznamy dětí, vedoucích a dalších pracovníků v rámci této dokumentace musí být uloženo minimálně jméno, příjmení, datum narození a bydliště. Dále přihlášky dětí s podpisem od rodičů. V těchto přihláškách je rovněž i potvrzení o zaplacení a musí být uchovávány po dobu 5 let. S vedením dětského tábora je spojeno i vedení hospodářské dokumentace, která se rovněž ukládá na dobu 5 let. Do hospodářské dokumentace dětského tábora je možno zahrnout oznámení lokálnímu úřadu o konání dětského tábora, finanční evidence (většinou jde o peněžní knihu), doklady o příjmech a výdajích, soupis

inventáře a další. V rámci dětského tábora je nutno uchovávat i zdravotní dokumentaci a to 6 měsíců zpětně po ukončení dětského tábora. A u dětských táborů nesmí být opomenuto ani jejich pojištění, zejména se jedná o cestovní a úrazové pojištění a pojištění odpovědnosti za škodu. Pokud by společnost Bosch, chtěla realizovat vlastní dětský tábor bylo by nejprve nutné vybrat vhodnou lokalitu a v té vybudovat, koupit či pronajmout vhodné prostory pro tuto událost. Dále by zde byly náklady spojené se zaměstnanci tohoto tábora, ať už by šlo o vedení tábora, vedoucí pro určitý počet dětí, uklízečky, kuchařky apod. V tomto případě by bylo nutné uvážit, kolik ze zaměstnanců využívá aktuálně příspěvky na dětské tábory a na základě této skutečnosti by bylo možné zkalkulovat potřebnou kapacitu dětského tábora a další náklady spojené s jeho vybudováním (YMCA v České republice, 2008).

### 3.3.1 Cenová kalkulace pro realizaci vlastního dětského tábora Bosch

Pro vytvoření cenové kalkulace byl uvažován 14denní dětský tábor ve dvou variantách v první variantě bude uvažováno 100 dětí (dále v textu označováno jako varianta **A**) a ve variantě druhé bude kalkulace provedena pro 50 dětí (dále v textu označováno jako varianta **B**). Tento tábor by proběhl v pronajatém areálu Peksova mlýnu v měsíci srpnu. Měsíc srpen má 22 pracovních dní. Tento areál je možné pronajmout za cenu 3 750 Kč k částce je také nutno připočíst náklady na energie na den. Dětský tábor by mohl být uskutečněn například v termínech od 3. 8. – 16. 8. 2020, jelikož je v tomto areálu volná kapacita, proto by byl právě tento termín vhodný pro realizaci dětského tábora. Tento areál se skládá z 29 chatek se čtyřmi lůžky ve formě dvoupatrových postelí. Dále ze 7 větších chatek s kapacitou 2–4 lůžek ve formě palandy.

Tabulka č. 13: Kalkulace ceny za pronájem areálu (vlastní zpracování)

Délka pronájmu areálu	14 dnů
Cena pronájmu za den	3 750 Kč
Odhad nárůstu ceny po započtení ceny energií + 50 %	1 875 Kč
Náklady na den celkem	5 625 Kč
Náklady na pobyt celkem	78 750 Kč

V areálu jsou i sociální zařízení, kuchyně, dvě jídelny, venkovní srub. Tento areál je připraven i na volnočasové aktivity ve formě fotbalu, volejbalu, nohejbalu, stolního

tenisu, bazénu a dalších (Letní dětský tábor Peksův mlýn). V tabulce č. 13 byla uvedena kalkulace za pronájem areálu na 14 dní. Očekávaná cena pronájmu za 1 den byla vypočtena na 5 625 Kč, pak tedy celková cena pronájmu areálu na dobu 14 dnů odpovídá částce 78 750 Kč, tato částka bude stejná pro obě uvažované varianty.

Tabulka č. 14: Kalkulace nákladů na mzdy (vlastní zpracování)

Položka		Kuchař	Mzdová účetní	Zdravotní sestra	Animátor volného času
Počet odpracovaných dnů		14	1	14	14
Průměrná měsíční hrubá mzda		22 904	30 860	25 965	23 316
Dílčí hrubá mzda		14 575	1 403	16 523	14 837
Základ daně		19 600	1 900	22 200	19 900
Zaměstnavatel	SP (25 %)	3 644	351	4 131	3 709
	ZP (9 %)	1 311	126	1 487	1 335
	Σ nákladů	4 955	477	5 618	5 044
Zaměstnanec	SP (6,5 %)	948	92	1 075	965
	ZP (4,5 %)	655	63	743	667
Záloha na daň		2 940	285	3 330	2 985
Sleva na dani		0	0	0	0
Daň po slevě		2 940	285	3 330	2 985
Σ odvody zaměstnance		4 543	440	5 148	4 617
Čistá mzda		10 032	963	11 375	10 220
A	Počet potřebných zaměstnanců	2	1	2	10
	Náklady na tyto zaměstnance	39 200	1 900	44 400	199 000
B	Počet potřebných zaměstnanců	1	1	1	5
	Náklady na tyto zaměstnance	19 600	1 900	22 200	99 500

Celkový počet osob pro variantu A odpovídá 115 osobám včetně zaměstnanců z toho se 114 osob bude přímo účastnit dětského tábora. Pro variantu B je celkový počet osob roven 58 a dětského tábora se bude přímo účastnit 57 osob.

V tabulce č. 14 byla uvedena kalkulace předpokládaných nákladů na mzdy. Hrubá mzda uvedená u jednotlivých povolání byla převzata z portálu [www.platy.cz](http://www.platy.cz) dne 21. 4. 2019 (Platy.cz Česká republika, 2019). Dílčí hrubá mzda byla zjištěna pomocí vztahu:

$$\text{dílčí hrubá mzda [Kč]} = \frac{\text{hrubá mzda [Kč]}}{\text{počet pracovních dnů v měsíci}} * \text{počet odpracovaných dnů},$$

příklad výpočtu pro kuchaře:

$$\text{dílčí hrubá mzda} = \frac{22\,904 \text{ Kč}}{22 \text{ dnů}} * 14 \text{ dnů} = 14\,575 \text{ Kč}.$$

Z tabulky je rovněž možné vyčíst celkové náklady na zaměstnance dané kategorie v závislosti na jejich počtu. Tyto celkové náklady byly vypočteny jako počet zaměstnanců dané kategorie vynásobeno společně se super hrubou mzdou neboli základem daně. Celkové náklady na zaměstnance ve variantě A odpovídají částce 284 500 Kč. Pro variantu B jsou tyto náklady ve výši 143 200 Kč. Počet zaměstnanců v každé kategorii byl odvozen na základě informací z (YMCA v České republice, 2008 a Bezpečnost a ochrana zdraví ve školství – počty žáků na jednoho pedagoga), dle informací v těchto zdrojích zvládne jeden kuchař obsloužit 60 osob, to samé platí i pro zdravotní sestru.

Tabulka č. 15: Kalkulace přepravy (vlastní zpracování podle Uchytil)

Položka	Varianta	
	A	B
Vzdálenost (km)	62,6	
Počet tras autobusu	4	
Vzdálenost celkem (km)	250,4	
Cena za Km (Kč bez DPH)	31	
Cena za přepravu na 1 autobus (Kč)	7 762,4	
Celkový počet přepravovaných osob	114	57
Kapacita jednoho autobusu (osob)	58	
Počet potřebných autobusů	2	1
Cena za přepravu celkem (Kč bez DPH)	15 525	7 762
<b>Cena za přepravu celkem (Kč vč. 21 % DPH)</b>	<b>18 785</b>	<b>9 393</b>

Avšak jeden animátor volného času může v jednu chvíli hlídat maximálně 10 dětí. V cenové kalkulaci byla uvažována mimo jiné i práce mzdové účetní, které byl vyhrazen

jeden pracovní den na kalkulaci mezd. Celkový počet přepravovaných osob byl zjištěn jako:

*celkový počet přepravovaných osob =  $\Sigma$ osob v dané variantě – mzdová účetní,*

*celkový počet přepravovaných osob = 100 + 10 + 2 + 2 = 114 osob.*

K přepravě osob do prostor letního tábora byla zvolena autobusová přeprava od společnosti Uchytíl. Pro variantu A bude potřeba 2 autobusů, a pro variantu B bude stačit jeden autobus. Vybraná lokalita pro realizaci dětského tábora je vzdálená 62,6 km od Jihlavy. Cenová kalkulace pro obě uvažované varianty byla uvedena v tabulce č. 15 (Uchytíl).

Pro zdravotní sestry bude pořízeno i základní zdravotnická výbava ve formě brašny první pomoci. Kalkulace ceny pro obě varianty je uvedena v tabulce č. 16. Cena zdravotnického materiálu byla určena na základě ceny položky v internetovém obchodě [www.stepar.cz](http://www.stepar.cz). Zvolená brašna byla pro ilustraci uvedena na obrázku č. 15 (Brašna první pomoci se zdravotnickým materiálem do 30 osob).



Obrázek č. 15: Zdravotnická brašna (převzato z Brašna první pomoci se zdravotnickým materiálem do 30 osob)

Tabulka č. 16: Kalkulace ceny zdravotnického materiálu (vlastní zpracování)

Položka	Varianta	
	A	B
Brašna první pomoci se zdravotnickým materiálem do 30 osob (Kč/ks)	1 643	
počet kusů odpovídá počtu zdravotních sester	2	1
Náklady celkem (Kč)	3 286	1 643



Předpokládané denní náklady na stravu byly určeny jako 250 Kč/osoba. Pro variantu A, kde jde celkově o 114 osob jsou celkové náklady na stravu a pro variantu B se jedná o 57 osob. Kalkulace nákladů spojených se stravou je uvedena v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Celkové náklady na stravu (vlastní zpracování)

Položka	Varianta	
	A	B
Denní náklady na stravu (Kč)	250	
Délka pobytu (dnů)	14	
Náklady na stravu na osobu/pobyt	3 500	
Celkový počet osob	114	57
<b>Celkové náklady na stravu (Kč)</b>	399 000	199 500

Z tabulky č. 17 je patrné, že v případě varianty A vycházejí celkové náklady na stravu 399 000 Kč. Pro variantu B jsou tyto náklady ve výši 199 500 Kč. Následně byly vyčísleny celkové náklady na dětský tábor pro obě uvažované varianty.

Tabulka č. 18: Celkové náklady na vlastní dětský tábor (vlastní zpracování)

Náklady	Varianta	
	A	B
Zaměstnanci (Kč)	284 500	143 200
Pronájem prostor (Kč)	78 750	
Přeprava (Kč)	18 785	9 393
Zdravotnické potřeby (Kč)	3 286	1 643
Strava (Kč)	399 000	199 500
<b>Celkem (Kč)</b>	784 321	432 486
<b>Celkem / dítě (Kč)</b>	7 843,21	8 649,71

V tabulce č. 18 byly shrnuty celkové náklady na vlastní dětský tábor společnosti Bosch pro obě uvažované varianty. Pro variantu A neboli variantu s uvažovaným počtem 100 dětí jsou náklady na dětský tábor ve výši 784 321 Kč na jedno dítě, které by se tohoto tábora zúčastnilo jsou náklady 7 843,21 Kč. U druhé uvažované varianty s 50 dětmi jsou celkové náklady rovny částce 432 486 Kč, avšak náklady na jedno dítě vychází

na 8 649,71 Kč. V rámci kalkulace ceny na realizaci vlastního dětského tábora byla brána úvaha, že jde pouze o sezónní záležitost. Proto bylo na místo hledání vhodné lokality a případné výstavby nově vzniklého tábora či rekonstrukce nějaké starší zástavby zvolena varianta, která již splňuje nutné hygienické předpisy požadované pro provoz dětského tábora. V celkové ceně na jedno dítě byly zahrnuty výplaty zaměstnanců, stravné, pronájem areálu, dopravné a nákup zdravotnického materiálu.

### **3.3.2 Pojištění**

V kalkulaci cenových nákladů na dětský tábor nebylo záměrně uvedeno pojištění dětí, jelikož pojištění představuje velmi individuální záležitost. K pojištění je využito krátkodobé pojištění na počet osob. Pojistná smlouva je limitována počtem osob. Jedna dospělá osoba u sebe může mít za stejných sjednaných podmínek až 5 doprovázejících osob. Přičemž pro pojištění jedné doprovázející osoby je nutno sjednat pojištění alespoň pro 5 osob mladších 18 let. Součástí smlouvy o pojištění je poté úplný seznam pojištěných osob včetně jejich rodných čísel. Pro kalkulaci výše nákladů na pojištění byl využit ceník od společnosti Kooperativa a.s., kde jsou pro tyto účely uvedeny dvě možné varianty pojištění. První z variant se nazývá KLASIK, která stojí 5 Kč na osobu za den. Druhá z variant uvedených v ceníku byla označena jako PLUS a stojí 30 Kč na osobu za den. V tabulce č. 19 bylo pro obě uvažované varianty dětského tábora uvedeny náklady na pojištění s využitím jak varianty pojištění KLASIK, tak varianty pojištění PLUS. Porovnání rozdílů mezi variantami pojištění KLASIK a PLUS týkajících se dětských táborů bylo uvedeno v tabulce č. 20. Rozdíly mezi variantami jsou hlavně ve výši pojistného plnění, kde levnější varianta u mnoha položek neobsahuje žádné pojistné plnění a v ostatních položkách je výše pojistného plnění z pravidla poloviční. Pro dětský tábor je v hodné zpravidla doporučit dražší variantu pojistného plnění, jelikož její součástí je i pojistné plnění odpovědnosti za újmu neboli pojištění případného poškození či zničení cizího majetku. Toto pojištění je pro dětský tábor nezbytnost, ať už jde o ochranu pronajatých prostor, či prevenci před škodou vzniklou v rámci průběhu dětského tábora. Při využití pojištění ve variantě klasik dojde k zvýšení nákladů na osobu o 70 Kč. Při využití varianty PLUS budou náklady zvýšeny o 420 Kč na osobu za pobyt (Manová a Pojištění odpovědnosti za újmu).

Příklad výpočtu hodnot uvedených v tabulce č. 19. Hodnoty, pro které byl proveden ukázkový výpočet byly v tabulce zvýrazněny pomocí tučného řezu písma. Jelikož využité

vzorci přesahují okraje stránky bylo přistoupeno k využití stránky s orientací na šířku pro zachování přehlednosti vzorců.

Tabulka č. 19: Kalkulace nákladů na pojištění (vlastní zpracování)

Položka	Varianta			
	A		B	
Počet dětí	100		50	
Počet doprovázejících osob	14		7	
Celkový počet osob	114		57	
Délka pobytu ve dnech	14			
Cena pojištění / den [Kč]	5	30	5	30
Celková cena pojištění / den [Kč]	570	3420	285	1710
Celková cena pojištění / pobyt [Kč]	7 890	47 880	3 612	23 840
Zvýšení nákladů na osobu / pobyt [Kč]	70	420	70	420
Celková cena dětského tábora bez pojištění [Kč]	784 321		432 486	
Celková cena dětského tábora s pojištěním [Kč]	792 211	832 201	436 098	456 326
Náklady na dítě bez pojištění [Kč]	7 843,21		8 649,71	
Náklady na dítě s pojištěním [Kč]	7 922,11	8 322,01	8 721,96	9 126,52
Zvýšení ceny za dítě / pobyt [Kč]	78,9	478,8	72,25	476,81

Tabulka č. 20: Zvolené položky pro porovnání variant pojištění (vlastní zpracování podle Manová)

Položka		Varianta	
		KLASIK	PLUS
Úrazové pojištění	Smrt následkem úrazu	100 000 Kč	200 000 Kč
	Trvalé následky úrazu	200 000 Kč	400 000 Kč
	Tělesné poškození	25 000 Kč	50 000 Kč
Pojištění zavazadel		neobsahuje	50 000 Kč
Věci umístěné ve stanu, v přívěsu či v nosiči vozidla		neobsahuje	3 000 Kč
Pojištění odpovědnosti za újmu		neobsahuje	5 000 000 Kč
Cenné věci		neobsahuje	50 000 Kč
Cena pojištění za den		5 Kč	30 Kč

První uvedený vzorec řeší výpočet celkových nákladů spojených s pojištěním na den v závislosti na počtu pojištěných osob. Výpočet byl proveden dle vztahu:

$$\Sigma \text{cena pojištění na den [Kč]} = \text{cena pojištění na osobu [Kč]} * \text{počet osob [Kč]},$$

$$\Sigma \text{ cena pojištění na den} = 5 \text{ Kč} * 114 \text{ Kč} = 570 \text{ Kč}.$$

Následně byla vypočtena celková výše nákladů spojených s pojištěním za pobyt dle vztahu:

$$\Sigma \text{ cena pojištění na pobyt [Kč]} = \Sigma \text{ cena pojištění na den [Kč]} * \text{délka pobytu [den]},$$

$$\Sigma \text{ cena pojištění na pobyt} = 570 \text{ Kč} * 14 \text{ dnů} = 7\,890 \text{ Kč}.$$

V tabulce č. 19 bylo uvedeno i zvýšení (↑) nákladů na osobu, což bylo vypočteno pomocí:

$$\uparrow \text{ nákladů na osobu za pobyt [Kč]} = \Sigma \text{ cena pojištění na pobyt [Kč]} * \text{délka pobytu [den]},$$

$$\uparrow \text{ nákladů na osobu za pobyt} = 5 \text{ Kč} * 14 \text{ dnů} = 70 \text{ Kč}.$$

Další z výpočtů se zabýval zjištěním navýšení celkových nákladů na dětský tábor k čemuž byl využit vzorec:

$$\text{cena tábora s pojištěním [Kč]} = \text{cena tábora bez pojištění [Kč]} + \text{cena pojištění za pobyt [Kč]},$$

$$\text{celková cena dětského tábora s pojištěním} = 784\,321 + 7\,890 = 792\,211 \text{ Kč}.$$

Dále byly vypočteny celkové náklady na jedno dítě za dobu pobytu dle vztahu:

$$\text{náklady za dítě za pobyt [Kč]} = \frac{\text{celkové náklady na tábor s pojištěním [Kč]}}{\text{celkový počet dětí}},$$

$$\text{náklady za dítě za pobyt} = \frac{792\,211 \text{ Kč}}{100 \text{ dětí}} = 7\,922,11 \text{ Kč/dítě}.$$

A poslední výpočet, který byl proveden, se týkal zvýšení nákladů (N) na jedno dítě za pobyt při započítání pojištění, což bylo zjištěno pomocí:

$$\uparrow N \text{ na dítě [Kč]} = N \text{ na dítě s pojištěním [Kč]} - N \text{ na dítě s pojištěním [Kč]},$$

$$\text{zvýšení nákladů na dítě} = 7\,922,11 \text{ Kč} - 7\,843,21 \text{ Kč} = 78,9 \text{ Kč}.$$

### 3.3.3 Program dětského tábora

Jelikož se zvolený areál dětského tábora nachází v přírodě bude program dětského tábora tvořen nejrozličnějšími aktivitami v lese a přilehlém okolí. Program dětského tábora mohou tvořit různé naučné a poznávací stezky po lesích v přilehlém okolí tábora. Dále mohou být hrány nejrozličnější hry například:

- stopování,
- poznávání zvířat a rostlin,
- naučné a poznávací stezky,
- Morseova abeceda aj.

K zabavení dětí do zajista poslouží i samotný areál dětského tábora, kde je možné hrát míčové hry jako je např. fotbal, volejbal, basketbal či nohejbal. Svůj prostor zde najdou i příznivci ping-pongu, ringo či badmintonu. V rámci využití areálu dětského tábora

by mohla být uspořádána dětská olympiáda. Prostory dětského tábora mohou být dále využity například ke cvičení či tanci. V rámci ozvláštnění dětského tábora by mohli být pozváni zástupci záchranných a bezpečnostních složek, kteří by v rámci jejich návštěvy přiblížili dětem, čím se zabývají a zároveň by jim mohli ukázat jejich technické vybavení. Dětský tábor by v rámci večerního programu mohl obsahovat prezentace o společnosti Bosch v rámci, kterých by byl následně pořádán kvíz o propagační předměty společnosti. Tábor se nachází v blízkosti řeky Želetavy a Vranovské přehrad. Nedaleko dětského tábora jsou hrady Bítov a Cornštejn, což mohou být hezké destinace na zorganizování výletu. V rámci programu dětského tábora by mohla být uspořádána například i dětská diskotéka (Letní dětský tábor Peksův mlýn).

### 3.4 Příměstský dětský tábor

Společnost Bosch by pro děti svých zaměstnanců mohla zorganizovat i tzv. příměstský tábor. Hlavním principem takového tábora je, že děti denně dojíždějí na místo toho, aby v místě tábora byly i ubytovány. Jelikož program příměstského dětského tábora bude zajištěn přímo zaměstnanci společnosti nevznikají společnosti žádné další náklady spojené se zaměstnanci a celkové náklady na tento tábor budou pouze ve výši nákladů na stravné a nápoje na každé z dětí. Předpokládané náklady na jedno dítě jsou ve výši 200 Kč/den. V této částce je zahrnuta svačina, nápoje po celý den a teplý oběd v jídelně společnosti. K realizaci tohoto tábora mohli být využity právě prostory školicího střediska společnosti. Tento příměstský dětský tábor by probíhal po dobu jednoho týdne v rozmezí pracovních hodin od 8:00 – 16:00. Dopravu do dětského tábora by museli zajistit přímo rodiče zúčastněných dětí.

Tabulka č. 21: Náklady na příměstský dětský tábor (vlastní zpracování)

Náklady na stravu a nápoje/dítě [Kč]	200
Počet dětí	30
Celkové náklady pro společnost	6 000 Kč/den
Délka tábora [Kč]	5
<b>Celkové náklady pro společnost</b>	<b>30 000 Kč</b>

V rámci tohoto tábora by byli děti seznámeny s děním ve společnosti. Dále by byla uskutečněna prohlídka po výrobních halách společnosti a v neposlední řadě by byl využit

potenciál školicího střediska a děti by získaly jedinečnou možnost něco si vyrobit. Kapacita tohoto tábora odpovídá kapacitě jedné školicí místnosti tedy 30 dětem. V tabulce č. 21 byla provedena kalkulace nákladů na příměstský dětský tábor, kde celkové náklady pro společnost na týdenní příměstský dětský tábor odpovídají částce 30 000 Kč. V této částce jsou zahrnuty pouze náklady na stravu a nápoje pro děti (Dětské prázdniny). Společnost by mohla účastníkům toho tábora věnovat i nějaké propagační předměty. Které by následně dále šířily povědomí o společnosti a jejím kladnému vztahu ke svým zaměstnancům.

### 3.5 Dotované MHD

Tento benefit by se týkal hlavně zaměstnanců využívajících městskou hromadnou dopravu k přepravě do zaměstnání. Tito zaměstnanci by měli možnost po předložení zakoupené měsíční jízdenky na městskou hromadnou dopravu požádat o proplacení části nebo celé částky za měsíční jízdenku. Aktuální cena měsíčního jízdného odpovídá 390 Kč (Vilím, 2018). Vzhledem k tomu, že v současné době není známo, jaké množství zaměstnanců využívá k přepravě městskou hromadnou dopravu, tak bude v kalkulaci nákladů vycházeno z předpokladu, že by tento benefit byl využit téměř všemi zaměstnanci, tedy přibližně 4 300 zaměstnanců.

Tabulka č. 22: Kalkulace nákladů MHD (vlastní zpracování)

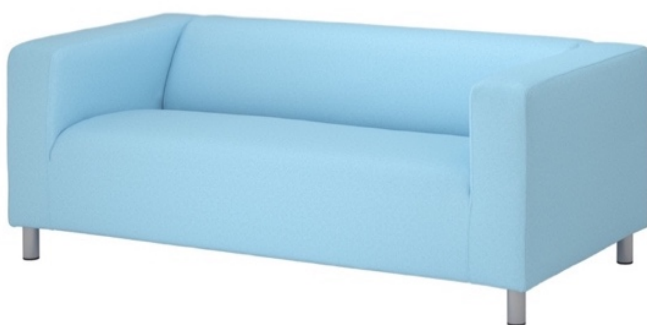
Výše dotace [%]	Dotovaná částka [Kč]	Uvažovaný počet osob	Celkové měsíční náklady [Kč]	Celkové roční náklady [milionů Kč]
10	39	4 300	167 700	2,012
25	97,5		419 250	5,031
50	195		838 500	10,062
75	292,5		1 257 750	15,093
100	390		1 677 000	20,124

Jak je možné vidět z kalkulace uvedené v tabulce č. 22, pokud by všichni zaměstnanci využívali tuto navrhovanou výhodu, představovalo by to pro společnost roční náklady ve výši 20,1 milionu Kč v případě, že budou jízdenky plně hrazeny. Pokud by společnost

plně jízdenky nehradila, ale docházelo by pouze k přispívání na jízdné oproti předložené zakoupené jízdence na daný kalendářní měsíc byla by situace následující. V případě 75 % dotace jízdenek by to pro společnost v případě využívání všemi zaměstnanci představovalo náklady ve výši 15 milionů Kč, pokud by dotování jízdenek bylo do 50 % hodnoty měsíční jízdenky, jednalo by se o částku přesahující 10 milionů Kč ročně. V případě dotování z 25 % aktuální hodnoty bude dotovaná částka pro společnost představovat náklady ve výši 5 milionů Kč ročně a v případě příspěvku ve výši 10 % se bude výše nákladů vzniklých společnosti za rok odpovídat 2 milionům Kč. Aby byl tento příspěvek pro zaměstnance i společnost co nejvýhodnější navrhuji jeho zahrnutí do systému cafeterie.

### **3.6 Relaxační zóna**

Zřízení relaxačních zón by bylo přínosem pro technickohospodářské pracovníky. Tyto zóny by mohly mít hned dvojí využití, jednak by mohly primárně sloužit právě k relaxaci pracovníků, ale zároveň by mohlo jít o místo, kde by zaměstnanci mohli diskutovat nad aktuálně řešenými problémy, aniž by rušili své kolegy. Jelikož respondenti projeví ve svých odpovědích i zájem o možnost pořízení kvalitní kávy na pracovišti, byla by právě relaxační zóna ideálním místem, kde by měli požadovanou kávu k dispozici. Zřízené relaxační zóny budou poskytovat prostor pro diskuzi ohledně aktuálně řešených pracovních záležitostí mezi kolegy a nadřízenými, avšak primárně budou plnit podstatu místa, kde si zaměstnanci budou moci odpočinout. Relaxační zóny je možno zařídit například pomocí dvou pohovek a konferenčního stolu.



Obrázek č. 16: Navrhovaná pohovka KLIPPAN (IKEA, 2019)

Tyto relaxační zóny budou záležitostí převážně pro technickohospodářské pracovníky (dále THP). Odpočinkové zóny by v rámci společnosti mohly být zřízeny hned

na několika místech, aby nemuseli zaměstnanci z jedné části společnosti docházet na úplně jinou stranu. Zřízení těchto zón by bylo vhodné poblíž jednotlivých oddělení v odpovídající kapacitě, aby byly schopné uspokojit dostatečný počet pracovníků ve stejný čas. Jako vhodná kapacita relaxační zóny v rámci návrhu byla zvolena kapacita pro 4 osoby v jednu chvíli. Navrhovaná odpočinková oblast se skládá ze dvou pohovek s kapacitou pro dvě osoby a jednoho konferenčního stolku. V takto vytvořené relaxační zóně by mohly být umístěny výtisky interních tiskovin Diesel Reportu (Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2019).



Obrázek č. 17: Navrhovaný konferenční stůl LACK (IKEA, 2019)

Na obrázku č. 16 byla uvedena navrhovaná pohovka pro dvě osoby a na obrázku č. 17 byl uveden navrhovaný konferenční stůl. V tabulce č. 23 je uvedena kalkulace nákladů na jednu relaxační zónu s kapacitou míst pro 4 osoby. Cena uvedená v této tabulce je včetně DPH. V případě, že by se společnost rozhodla zaměstnancům připravit 10 takovýchto relaxačních zón, vznikly by jím tím náklady ve výši 94 790 Kč s celkovou kapacitou 40 míst. Odpočinková místa mohou vytvořena i s větší kapacitou než pro čtyři osoby. Toho může být docíleno například sdružením více pohovek a konferenčních stolků či zvolením pohovek s větší kapacitou osob pro sezení.

Tabulka č. 23: Kalkulace celkových nákladů na jednu relaxační zónu (vlastní zpracování podle IKEA, 2019)

Předmět	Množství	Cena za ks	Cena celkem
Pohovka KLIPPAN	2x	4 490 Kč	8 980 Kč
Konferenční stůl LACK	1x	499 Kč	499 Kč
<b>Celkem</b>			<b>9 479 Kč</b>
Náklady na zřízení 10 relaxačních zón			94 790 Kč



### 3.7 Benefity pro zaměstnance nevyužívající závodní jídelnu

Jelikož část zaměstnanců nevyužívá závodní jídelnu vůbec a někteří zaměstnanci jí využívají velmi nepravidelně. Díky čemuž se připraví o jeden z benefitů, který souvisí právě s daňovým zvýhodněním spojeným s dotovaným stravováním (Zákon č. 586/1992 Sb., 2019). Proto právě pro tyto zaměstnance navrhuji zaintegrování stravenek do benefitního systému. V tomto návrhu bude uvažována kalkulace stravenek od společnosti Endered, která distribuuje stravenky Ticket Restaurant. Tyto stravenky je možné uplatnit v obchodních řetězcích Albert a Kaufland (Endered).



Obrázek č. 18: Ukázka stravenky naše stravenka (vlastní zpracování dle Naše stravenka, 2018)

Tabulka č. 24: Rozdíl nákladů z pohledu zaměstnavatele (vlastní zpracování podle Endered)

<b>Z pohledu zaměstnavatele</b>	<b>Příspěvek do mzdy</b>	<b>Poskytnutí stravenek</b>
Hrubá mzda	21 655 Kč	20 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34 %)	7 363 Kč	6 970 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele	29 018 Kč	27 470 Kč
Příspěvek na stravné na jednoho zaměstnance	0 Kč	1 155 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	29 018 Kč	28 625 Kč
<b>Rozdíl nákladů na jednoho zaměstnance / měsíc</b>		<b>393 Kč</b>
<b>Rozdíl nákladů na jednoho zaměstnance / rok</b>		<b>4 712 Kč</b>

Druhou uvažovanou variantou bude společnost Lidl stravenky v.o.s., která zaštiťuje stravenky nazvané „naše stravenka“ – možnost uplatnit i v obchodních řetězcích Lidl a Kaufland. Ukázka stravenky, která je distribuována společností Naše stravenka

je uvedena na obrázku č. 18 ukázka stravenky byla doplněna o text vzor (Naše stravenka, 2018). Kalkulace výhodnosti stravenek bude vypočtena nejprve z pohledu zaměstnavatele, tato kalkulace je uvedena v tabulce č. 24. Výpočet byl proveden i pro výhodnost z pohledu zaměstnance, tento výpočet je uveden v tabulce č. 25. V tabulce č. 24 byl uveden modelový příklad kde bylo uvažováno 21 pracovních dnů, což znamená, že zaměstnanec obdrží 21 stravenek v celkové hodnotě 2 100 Kč.

Tabulka č. 25: Rozdíl nákladů z pohledu zaměstnance (vlastní zpracování podle Endered)

<b>Z pohledu zaměstnance</b>	<b>Příspěvek do mzdy</b>	<b>Poskytnutí stravenek</b>
Hrubá mzda	21 665 Kč	20 500 Kč
Sociální pojištění	1 408 Kč	1 333 Kč
Zdravotní pojištění	975 Kč	923 Kč
Základ daně	29 018 Kč	27 470 Kč
Záloha na daň z příjmu před slevou	4 365 Kč	4 121 Kč
Základní sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč
Záloha na daň z příjmu	2 295 Kč	2 051 Kč
Čistá mzda	16 977 Kč	16 195 Kč
Stravenky	0 Kč	2100 Kč
Poplatek za stravenky (45 % z hodnoty stravenek)	0 Kč	945 Kč
Navýšení čisté mzdy o stravenky	16 977 Kč	17 350 Kč
<b>Zvýšení čistého příjmu zaměstnance / měsíc</b>		<b>352 Kč</b>
<b>Zvýšení čistého příjmu zaměstnance/ rok</b>		<b>4 228 Kč</b>

Zaměstnanci je snížena hrubá mzda o hodnotu, kterou zaměstnanci doplácí zaměstnavatel. Tato hodnota odpovídá 55 % z celkové hodnoty stravenek za daný měsíc, v tomto případě zaměstnavatel doplatí 1 155 Kč. V modelovém příkladu byl uvažován zaměstnanec s hrubou mzdou 20 500 Kč a stravenky v hodnotě 100 Kč. Z výsledku uvedeného modelového příkladu společnost ušetří 392 Kč měsíčně. V tabulce č. 24 byl uveden stejný příklad, avšak tentokrát z pohledu zaměstnance, který by v tomto případě měl měsíčně navíc 368 Kč v čisté mzdě plus stravenky v hodnotě 2 100 Kč a po odečtení 45 %, jenž platí zaměstnanec. Pro zvýšení přehlednosti byly hodnoty v tabulkách č. 24 a č. 25 zaokrouhleny na celé koruny. Na obrázku č. 19 je uvedena ukázka stravenky

poskytované společnosti Endered. Společnost Bosch, by pro tyto účely mohla využít i již zavedený systém Cafeterie. A v případě, že by zaměstnanec nešel na oběd, mohl by dostat částku v hodnotě oběda v jeho plné ceně jako příspěvek do Cafeterie, což by bylo opět daňově výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.



Obrázek č. 19: Ukázka stravenky Ticket Restaurant (vlastní zpracování podle Endered)

### 3.8 Teambuildingové aktivity

V této subkategorii bude věnována pozornost návrhům týkajících se aktivitám pro lepší soudržnost týmu. Navrhované aktivity se budou týkat pouze technickohospodářských pracovníků neboli THP.

#### 3.8.1 Společné týdenní schůzky (pro tým/směnu)

Jelikož v rámci odpovědí na předložený dotazník respondenti uvedli, že mají spíše dostatek informací o společnosti, uvedlo 68,4 % respondentů a spíše ne uvedlo 10,5 % respondentů. Bylo by zavedení společných týdenních schůzek případně denních krátkých schůzek přínosem, protože by všichni zaměstnanci měli povědomí o tom, co se aktuálně ve společnosti děje. Schůzky na denní bázi neboli „stand up“ schůzky bývají často reflexí toho, co daní pracovníci dělali den předtím a zároveň informují ostatní o tom, co budou dělat dnes. Tyto schůzky bývají velice přínosné, jelikož jsou všichni členové týmu informováni o tom, na čem kdo zrovna pracuje či, jak je s danou činností daleko. Další přínos takových schůzek je v tom, že pokud si nějaký pracovník neví s něčím rady osloví s řešeným problémem více kolegů a po této schůzce mohou navrhnout další možná řešení, čímž se urychlí řešení daného problému (Lum, 2019 a Schwaber, 2017).

### **3.8.2 Minigolf**

V rámci sdružování týmu patří mezi vhodné aktivity například minigolf. Během, kterého mohou zaměstnanci jednak aktivně odpočívat, ale mohou rovněž využít i školicí místnosti, kde mohou získat nové informace o dění ve společnosti. Jde o cenově dostupné řešení, jelikož například pronájem celého areálu od společnosti Adventure Golf Jihlava přijde na 10 000 Kč včetně DPH, včetně neomezeného využití všech aktivit a s přístupem ke školicí místnosti s kapacitou 40 osob. Pokud bude uvažována pouze cena za osobu bez nápojů, které je nutno doplatit tak pronájem tohoto areálu pro teambuildingové účely pro 40 osob vychází 250 Kč/ osoba. Pokud by společnost Bosch vyčlenila na takovou událost pro 40 osob například rozpočet 550 Kč / osoba bude v této částce zahrnut poplatek za pronájem areálu, dále cestovné do areálu a v neposlední řadě nějaké občerstvení. Pro společnost Bosch, by taková teambuildingová aktivita znamenala náklady ve výši 22 000 Kč (Adventure Golf Jihlava, 2019).

### **3.8.3 Bowling**

Pro lepší soudržnost menších týmů je vhodný například bowling, v rámci, kterého mohou spolupracovníci navázat lepší vztahy. Standardní hra je pro 2–4 osoby. Přičemž je možné tento sport hrát i ligově. Pro pravidelné utužování vztahů v rámci menšího týmu by bylo například možné založit bowlingový tým, který by se mohl účastnit různých turnajů, ať už pod záštitou společnosti Bosch, či pouze v rámci zábavy (Bowling Snack Bar, 2019).

### **3.8.4 Laser game**

V rámci laser game by se zaměstnanci rozdělili do 2 týmů, které hrají proti sobě v aréně od laser game. Jedna hra trvá 15 minut a může se jí účastnit až 8 hráčů. Hraje se ve dvou režimech, buď to si hráči zvolí, že chtějí hrát všichni proti všem. Tento režim je označován jako „Deathmatch“ nebo se hraje ve 2 týmech. Například v jihlavském centru Silo je možné nalézt zázemí až pro 50 osob, které v době, kdy nebudou věnovat svoji pozornost hře, mohou trávit čas v přilehlé kavárně. Pro aktivity spojené s budováním týmu nebo firemní rauty je možno objednat pohoštění formou rautu (PRIME LASER ARÉNA, 2019).

### **3.9 Bosch dny**

V této podkapitole byla věnována pozornost návrhu tří nových Bosch dnů. První z navrhovaných Bosch dnů se týká Bosch grilování, následující navrhovaná událost byla zaměřena na Bosch drakiádu a třetí navrhovaná událost byla věnována Halloweenskému karnevalu pro zaměstnance a jejich děti. Navrhované události budou pro společnost Bosch přínosem, jelikož budou mít za důsledek zvýšení loajality zaměstnanců a zároveň mohou být opakovány každoročně. Cílem těchto událostí je zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti. Avšak paralelně se zvýšením spokojenosti zaměstnanců lze předpokládat i zvýšení jejich loajality. Navrhované události budou mít pro společnost bezesporu i další výhodu ve formě marketingu. U všech navrhovaných událostí je následně očekáváno jejich každoroční opakování.

#### **3.9.1 Bosch grill**

Tato událost by probíhala každoročně v letních měsících. V rámci této události by se sešli zaměstnanci a jejich nejbližší. Pro tuto událost byl zvolen areál jihlavského amfiteátru na Heulosu. Pronájem celého areálu na den se pohybuje v cenovém rozmezí 15–25 tisíc Kč. Tento prostor by měl zajistit dostatečnou kapacitu až pro 10 tisíc osob (AMFITEÁTR JIHLAVA, 2019).

V tabulce č. 27 byla provedena orientační kalkulace dílčích nákladů spojených s touto událostí. Jde pouze o orientační kalkulaci, jelikož cena jednotlivých položek se s průběhem času dále vyvíjí. Tyto náklady tedy představují variabilní náklady pro společnost. Pokud by událost proběhla ke dni 23. 4. 2019, odpovídala by uvedená cenová kalkulace skutečným nákladům pro společnost. Jelikož na tuto událost bude nejprve nutné získat potřebný rozpočet, lze její realizaci očekávat až v kalendářním roce 2020. Kalkulace této události bude stanovena pro 1 500 osob. Většina z návštěvníků bude z řad dospělých, avšak část návštěvníků bude tvořena i dětmi. Každý ze zaměstnanců bude mít možnost se na tuto událost přihlásit na HR oddělení společnosti. Kapacita události bude omezena na 1 500 osob. Každý ze zaměstnanců, který bude mít o událost zájem může nahlásit sebe, partnera či partnerku a až 2 děti. Každý zaměstnanec dostane pro takto nahlášený počet osob poukaz na občerstvení, který při návštěvě události vymění za připravené jídlo a pití. Teoreticky tedy může být kapacita událost vyčerpána po obslužení 375 zaměstnanců.

Tabulka č. 26: Kalkulace mzdy pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Položka		Kuchař	Uklízečka
Počet odpracovaných dnů		1	1
Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč)		22 904	14 993
Dílčí hrubá mzda (Kč)		1 041	682
Základ daně (Kč)		1 400	1 000
Zaměstnavatel (Kč)	SP (25 %)	260	170
	ZP (9 %)	93	61
	Σ nákladů	353	231
Zaměstnanec (Kč)	SP (6,5 %)	68	45
	ZP (4,5 %)	46	30
Záloha na daň (Kč)		210	150
Sleva na dani (Kč)		0	0
Daň po slevě (Kč)		210	150
Σ odvody zaměstnance (Kč)		324	225
Čistá mzda (Kč)		717	457
<b>Počet potřebných zaměstnanců (osob)</b>		10	20
<b>Náklady na tyto zaměstnance (Kč)</b>		14 000	20 000

Tato událost bude doprovázena hudebním doprovodem, na který bude potřeba vyhradit rozpočet přibližně 30 tisíc Kč. Pro děti bude součástí události doprovodný program ve formě skákacího hradu, malování na obličej, cukrové vaty a ledové tříště. Pro účastníky události by bylo připraveno občerstvení ve formě kuřecího nebo vepřového masa připraveného na grilu. Obsluhu výčepního zařízení, grilů, stroje na ledovou tříšť či stroje na cukrovou vatu budou tvořit kvalifikovaní kuchaři a číšníci. V rámci kalkulační nákladů na tyto zaměstnance byla uvažována průměrná měsíční mzda pro kuchaře, která činí dle serveru [www.platy.cz](http://www.platy.cz) dosahuje výše 22 904 Kč a průměrná výše platu uklízečky dosahuje výše 14 993 Kč (Platy.cz Česká republika, 2019).

Tabulka č. 27: Vyčíslení dílčích nákladů na událost (vlastní zpracování dle MAKRO a Skákací hrady Vysočina)

<b>Položka</b>	<b>Cena za jednotku</b>	<b>Množství</b>	<b>Celkem Kč s DPH</b>
Kuřecí prsní řízký	159,85 Kč/kg	75 kg	11 988,75
Vepřová pečeně bez kosti	132,14 Kč/kg	75 kg	9 910,5
Pečivo	1,73 Kč/ks	2 500 ks	4 325,00
Zelenina	35,62 Kč/kg	177 Kg	6 304,74
Řepkový olej	297,85Kč/10 litrů	2 barely	595,70
Kofola	1 068 Kč/50 litrů	10 sudů	10 680,00
Voda	15,64 Kč/5 litrů	150 barelů	2 346,00
Koření	178,25 Kč/ 1 400 g	3 balení (4,2 Kg)	534,75
Výčepní zařízení	968 Kč/jednotka/den	2 jednotky	1 936,00
Kelímky	0,48 Kč/ks	3 000 ks	1 440,00
Tácky	0,45 Kč/ks	2 000 ks	900,00
Ubrousky	0,24 Kč/ks	5 000 ks	1 200,00
Plastový příbor	0,69 Kč/ks	3 000 ks	2 090,00
Malování na obličej	750 Kč/h	4 h	3 000,00
Skákací hrad s obsluhou	7 000 Kč/den	1 den	7 000,00
Stroj na cukrovou vatu	1 634 Kč/jednotka/den	1 den	1 634,00
Náplň na cukrovou vatu	~2,75 Kč/porce	480 porcí	1 320,00
Stroj na ledovou tříšť	1 513 Kč/jednotka/den	1 den	1 513,00
Náplň na ledovou tříšť	~6,72 Kč/porce	900 porcí	6 048,00
Gril	1 513 Kč/jednotka/den	4 jednotky/ 1 den	6 052,00
Plynová bomba do grilu	540 Kč / jednotka	4 jednotky	2 160,00
<b>Celkem:</b>			<b>82 958,44</b>

Cenová kalkulace s předpokladem využití 10 kuchařů byla uvedena v tabulce č. 26. V rámci kalkulace byl uvažován počet 10 kuchařů, kteří by se postarali o přípravu jídla pro návštěvníky a 20 uklízečů na následný úklid po události. Dále bylo nutné vyhodnotit náklady na nákup potravin a pronájem vybavení potřebného k realizaci této události. Ke kalkulaci ceny potravin byl využit velkoobchod Makro a jeho aktuální ceny. Tyto

ceny je tedy nutno brát jako orientační, jelikož mohou být v době nákupu na událost jiné. Pro nákup náplní do stroje na cukrovou vatu a ledovou tříšť bude využita přímo půjčovna, ve které budou tyto stroje zapůjčeny. Celkové náklady pro společnost Bosch byly shrnuty v tabulce č. 27 a budou dále navýšeny o cenu práce zaměstnanců, jenž budou událost připravovat a následně uklízet po události. Dále bude nutno upozornit záchranné složky, aby byla zajištěna bezpečnost návštěvníků této události. Oddělení lidských zdrojů bude vytiženo zápisem zájemců a rozdáváním přidělových lístků. Bez těchto nákladů budou celkové náklady odpovídat částce 146 958 Kč. V této částce jsou zahrnuty náklady na kuchaře a úklid po události, kteří budou připravovat jídlo a občerstvení. Dále do této částky bylo zahrnuto plánované pohoštění a pronájem techniky a nebyl opomenut ani pronájem areálu. Při využití celé plánované kapacity pak tato událost vychází přibližně na 97,97 Kč/osoba.

### 3.9.2 Bosch drakiáda

Tato událost byla navrhována jako doplnění aktuálních událostí, které společnost Bosch v roce 2019 pro své zaměstnance plánuje. V rámci této události by se mohli sejit zaměstnanci společně s jejich rodinami při pouštění draků. Tato událost by mohla být doplněna o nějaké občerstvení a stánek s představením toho, co společnost Bosch na Vysočině dělá, aby i členové rodin zaměstnanců a další návštěvníci mohli zapojit do soutěže o propagační předměty společnosti Bosch. Tato událost by se mohla konat začátkem měsíce října, kdy už je dostatečně větrno.

Tabulka č. 28: Kalkulace ceny létajících draků s logem společnosti Bosch (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Létající drak	68,5 Kč bez DPH
Potisk	51,5 Kč bez DPH
Náklady bez DPH na jeden kus	120 Kč
Náklady na 100 ks bez DPH	12 000 Kč
Náklady na 100 ks s DPH	14 520 Kč

Pro tuto událost by bylo vhodné využít plochu některého z přilehlých letišť, jelikož se zde nenachází vedení vysokého a velmi vysokého napětí. Tato událost by mohla být spojena i s opékáním špekáčků. V rámci této události by se společnost Bosch mohla dále



propagovat například pomocí létajících draků označených logem společnosti. V tabulce č. 28 byla uvedena kalkulace ceny potisknutých létajících draků s logem společnosti. Při objednávce 100 kusů létajících draků bude tato objednávka společnost stát 14 520 Kč včetně DPH. Na obrázku č. 20 byl uveden návrh potisknutého létajícího draka, jenž by mohl být v rámci Bosch drakiády využit k propagaci společnosti (Létající drak, 2018).



Obrázek č. 20: Návrh létajícího draka pro propagaci společnosti (vlastní zpracování podle Létající drak, 2018)

### 3.9.3 Halloweenský karneval

Jak již název události napovídá na přelomu října a listopadu je ideální příležitost uspořádat událost pro zaměstnance a jejich děti a karneval je ten správný způsob, jak zabavit i ty nejmenší, jelikož v rámci navrhovaného karnevalu může být program samotné události velmi bohatý od dětské diskotéky až po volbu nejhezčí masky. Společnost Bosch by v rámci této události působila jako sponzor, jenž zaplatí prostory a dodá hodnotné dary pro děti. Občerstvení na této události by bylo zajištěno formou bufetu. V závislosti na počtu zájemců by byl zajištěn sál s potřebnou kapacitou míst. Orientační cena pronájmu sálu je uvedena v tabulce č. 29. V této tabulce byly rovněž uvedeny sály s různou kapacitou míst. Jelikož potřebná velikost sálu by se odvíjela právě od množství zájemců o tuto událost. Nejmenší uvažovaný prostor je schopen pojmout až 50 osob a největší až 700 osob. Pokud by zaměstnanci preferovali spíše místa na sezení, tak

by pro pořádání této události bylo Jihlavské DKO, které má kapacitu až 600 míst na sezení (Dělnický dům Jihlava; DKO Jihlava a Hotel Gustav Mahler, 2019).

Tabulka č. 29: Průzkum cen pronájmu sálu (vlastní zpracování)

Název	Kapacita	Cena [Kč] /den	Zdroj
Společenský sál	až 700 míst	neuvedena	(Dělnický dům Jihlava)
Velký salonek	110 míst	5 000 bez DPH	
Malý salonek	50 míst	3 500 bez DPH	
Baletní sál	až 80 míst	5 000 bez DPH	
Společenský sál	až 600 míst	neuvedena	(DKO Jihlava)
Kongresový sál	až 250 míst	dohodou	(Hotel Gustav Mahler, 2019)

### 3.10 Stejné benefity i pro praktikanty

V rámci zpracování diplomové práce bylo rovněž zjištěno, že v současné době společnost Bosch nenabízí praktikantům pracujícím ve společnosti delší období výhody stejně jako svým kmenovým zaměstnancům. Jelikož jde o osoby, které s velkou pravděpodobností budou ve společnosti Bosch dále pracovat na plný úvazek. Bylo by vhodné těmto osobám, které se v současnosti školí pro své budoucí zaměstnání nabídnout stejné výhody, jaké jsou nabízeny zaměstnancům. Praktikantům by například mohl být nabídnut zvýhodněný mobilní tarif po dobu jejich působení ve společnosti. Dále využití například volnočasových aktivit. Také by praktikantům, kteří ve společnosti působí déle rovněž mohly být nabídnuty i lístky na událost s názvem Vysočina Fest, které jsou nabízeny kmenovým zaměstnancům.

### 3.11 E-názor

Možnost vyjádřit anonymně svůj názor či připomínku. Navrhnout, jak by mohli zaměstnanci bez obav vyjádřit svůj názor na základě toho, že 10,5 % neodpovědělo u otázky č. 12, která se týkala toho, zda mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor. Pro vyjádření svého názoru bez obav by mohlo být zřízeno v rámci společnosti Bosch několik počítačových terminálů, které by měly přístup pouze na jednu webovou stránku bez nutnosti přihlášení a na této webové stránce by byla možnost vyplnit kontaktní formulář, který by byl plně anonymní a směřoval by na oddělení lidských zdrojů, kde

by byl následně vyhodnocen. Na obrázku č. 21 je uveden návrh kontaktního formuláře pro interní webovou stránku E-názor.

The image shows a web form titled "E-názor". It contains three main sections: 1. "E-Mail (Pokud chcete dostat zpětnou vazbu)" with a text input field labeled "E-Mail Address" and an envelope icon. 2. "Oddělení" with a dropdown menu showing "Prosím vyberte Vaše oddělení (zvolte ze seznamu)". 3. "Váš názor" with a large text area labeled "Prostor pro Váš názor." and a pencil icon. At the bottom is an orange button labeled "Odeslat" with a paper plane icon.

Obrázek č. 21: Návrh formuláře pro E-názor (vlastní zpracování)

Tento formulář obsahuje dvě pole pro vyplnění zaměstnancem. První pole, kde si zaměstnanec vybere z nabídky možností. První pole obsažené ve formuláři se týká vyplnění emailu, toto pole je nepovinné a zaměstnanec má možnost jej vyplnit, pokud chce dostat zpětnou vazbu na svůj názor, který odeslal pomocí tohoto formuláře. Druhé pole, se týká výběru oddělení, kde zaměstnanec pracuje, aby bylo snadnější určit oblast, kde daný názor vznikl. A třetí a zároveň poslední pole ve formuláři se týká vyplnění samotného názoru dané osoby. Veškeré takto získané názory jsou v případě neuvedení emailu pro zpětnou vazbu plně anonymní a budou následně vyhodnoceny oddělením lidských zdrojů. Pro zjednodušení práce oddělení lidských zdrojů budou zpětné vazby nejdříve tříděny pomocí automatických filtrů na základě klíčových slov a následně dojde ke zpracování pracovníky oddělení lidských zdrojů, kteří budou doplňovat databázi klíčových slov, podle kterých budou získané názory tříděny a priorizovány. Vzhledem k nenáročnosti navrhovaného řešení, může být pro účely zřízení terminálů pro E-názor využito starších počítačů, které společnost již v současné době nevyužívá. Jejich následné umístění do společných prostor společnosti, avšak pro zachování anonymity by bylo vhodné zřízení například veřejné domény, na které by bylo možné toto hodnocení odeslat. Pro vyloučení možnosti zasílání hodnocení nevyžádanou osobou by byla tato stránka zabezpečena z vnější sítě přístupovým heslem, které by zaměstnancům bylo na sdíleno v Bosch bulletinu. O vyřizování takto získaných názorů se bude starat oddělení lidských zdrojů.

### **3.12 Výhody spojené se slevami**

Tato část diplomové práce byla vytvořena v návaznosti na zájem respondentů o slevy v různých oblastech od nákupu v supermarketu až po slevy na denní tisk a časopisy.

#### **3.12.1 Zvýhodněný nákup v supermarketech**

V návaznosti na zájem o slevy u supermarketů byla rozeslána poptávka u největších obchodních řetězců v Jihlavě. Jmenovitě se jednalo o Albert Česká republika, s.r.o., Kaufland, Lidl a Tesco. Ze všech dotázaných řetězců byla výsledná odezva negativní. Avšak i přes negativní odezvu od těchto řetězců byl objeven způsob, pomocí kterého by zaměstnanci získali žádanou slevu. A to s využitím dotovaných stravenek získaných za dny, kdy vznikl nárok na zvýhodněné jídlo v závodní jídelně, avšak tato možnost nebyla využita.

#### **3.12.2 Sleva na nákup kávy**

Vzhledem k tomu, že respondenti projevili zájem i možnost nákupu zvýhodněné kávy, byla rozeslána poptávka směrem k distributorům kávy na území České republiky. Ze získaných odpovědí bylo zjištěno, že zaměstnanci mohou získat kávu za zvýhodněnou cenou vytvořením zákaznických karet a následným pravidelným nákupem přímo od distributorů. Slevy výměnou za informování zaměstnanců o tomto faktu nabízeny nejsou.

Sleva na nákup kávy může být nahrazena substitutem ve formě internetového obchodu [www.dokonalakava.cz](http://www.dokonalakava.cz), kde nabízí kávu pro firmy, v jejich nabídce je i zápůjčka kávovaru. Kvalitní kávu si zde zaměstnanci mohou pořídit již od 420 Kč/kg. S tímto internetovým obchodem by společnost Bosch mohla vyjednat nákup poukazů pro zaměstnance za zvýhodněnou cenu a tyto poukazy pak darovat zaměstnancům například v době jejich výročí ve společnosti (DokonalaKava.cz, 2019).

#### **3.12.3 Slevy do kaváren**

Respondenti projevili zájem i o slevy do kaváren, proto bylo v rámci průzkumu, zda je možné tyto slevy získat, přistoupeno k návštěvě hned několika kaváren v Jihlavě a další kavárny v této lokalitě byly osloveny telefonicky a pomocí emailové komunikace. Většina z kaváren o formu spolupráce ve formě slev pro zaměstnance společnosti nejevila zájem.

V kavárně Paseka by za určitých podmínek byli ochotni přistoupit na slevu pro zaměstnance společnosti. V této kavárně by poskytovali slevu pro zaměstnance společnosti Bosch v případě, že by společnost Bosch doplatila rozdíl vzniklý v ceně (Paseková, 2019).

V kavárně Café Tuzex byla pro návštěvníky z řad zaměstnanců společnosti předjednána sleva ve výši 5–10 % v závislosti na celkové ceně objednávky v návaznosti na proběhlou komunikaci bude ještě nutné vyjednat podrobnosti, na základě kterých budou moci zaměstnanci slevu uplatnit. Pro jednoznačnou identifikaci, že jde o zaměstnance společnosti by se zaměstnanci prokazovali při placení svými průkazy na základě a získali by zmíněnou slevu (Zákostelská, 2019).

#### **3.12.4 Slevy do restaurací**

Jelikož zaměstnanci projevíli zájem i o slevy do restaurací byl proveden průzkum, při kterém bylo zjištěno, že majitelé restaurací v Jihlavě nemají zájem poskytovat slevy z poskytovaných služeb. Jediná možnost, kdy by zaměstnanci mohli získat slevu do restaurací, by bylo zavedení stravenek dotovaných společností Bosch. Ve výsledku zaměstnanci platili pouze 45 % z hodnoty stravenky (Endered).

#### **3.12.5 Hlídaní dětí a úklid**

Respondenti ve svých odpovědích projevíli zájem i o mateřskou školku. Jelikož společnost Bosch jednu mateřskou školku právě ve spolupráci s městem Jihlava vybudovala a tato mateřská školka začne fungovat od září roku 2019. Společnost Bosch v této školce má garantovaných 75 míst ze 100 dostupných po dobu 10 let. Avšak zaměstnanci potřebovali i rychlejší řešení, proto byla oslovena společnost Hlídačky.cz, která působí na bázi sdílení databáze kontaktů na hlídačky/uklízečky za určitý měsíční poplatek. Pro společnosti, které mají více než 1 000 zaměstnanců, jde o poplatek 9 900 Kč měsíčně. Následně je společnosti udělen přístup do katalogu, ve kterém je umožněn výběr paní na hlídání, kterou je následně nutné zaplatit v závislosti na její taxě (Šigut, 2019).

Další z oslovených společností nesla název „Tetičky a chůvičky“ komunikace s touto společností byla vedena se Zuzanou Markovou. Tato společnost má přímo v Jihlavě soukromou školku, ale umožňuje i externí hlídání dětí mimo prostory školky či úklid domácností (Marková, 2010).

### **3.12.6 Slevy na vstupném**

V rámci diplomové práce byla vyjednána i možnost slev pro zaměstnance v zábavním parku Šikland, který je spojený s westernovým městečkem. Vyjednaná sleva pro zaměstnance společnosti je ve formě vstupenky 1+1 zdarma bez nákladů pro společnost Bosch (ŠIKLAND, 2019).

Dále bylo pro zaměstnance dojednáno umožnění zlevněného vstupu do Pekla Čertovina ve výši 10–15 % v závislosti na počtu osob (Peklo Čertovina).

Další možná sleva na vstupném byla pro zaměstnance společnosti Bosch dojednána v rodinném parku Robinson. V ostrově zábavy Robinson v Jihlavě byla zaměstnancům společnost domluvena sleva v rozsahu 10–50 % z ceny vstupného v závislosti na množství zaměstnanců, jenž by o tuto výhodu měli zájem (Bílek, 2019).

### **3.13 Cafeterie**

Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že spíše nespokojeno s touto výhodou bylo 10,5 % respondentů a 21,1 % dotazovaných bylo s tímto benefitem nespokojeno. Jelikož zřízení výhod pro zaměstnance ve formě Cafeterie stále není všemi zaměstnanci vnímá kladně. Každý ze zaměstnanců tento benefit nevyužívá. Proto navrhuji vytvoření krátkého videa, které tento systém zaměstnancům společnosti představí, a to jak po stránce obsažených výhod, tak i po stránce daňové výhodnosti. Vytvořené video by následně mohlo být přehráváno v závodní jídelně a ve společných prostorách společnosti.

Na základě dotazníků bylo zjištěno, že by zaměstnanci měli zájem i o slevy na denní tisk či denní tisk na pracovišti. K tomuto by bylo vhodné využít právě příspěvek z Cafeterie, jelikož s jejím využitím mohou zaměstnanci investovat až 2 000 Kč ročně do knih a jiné četby.

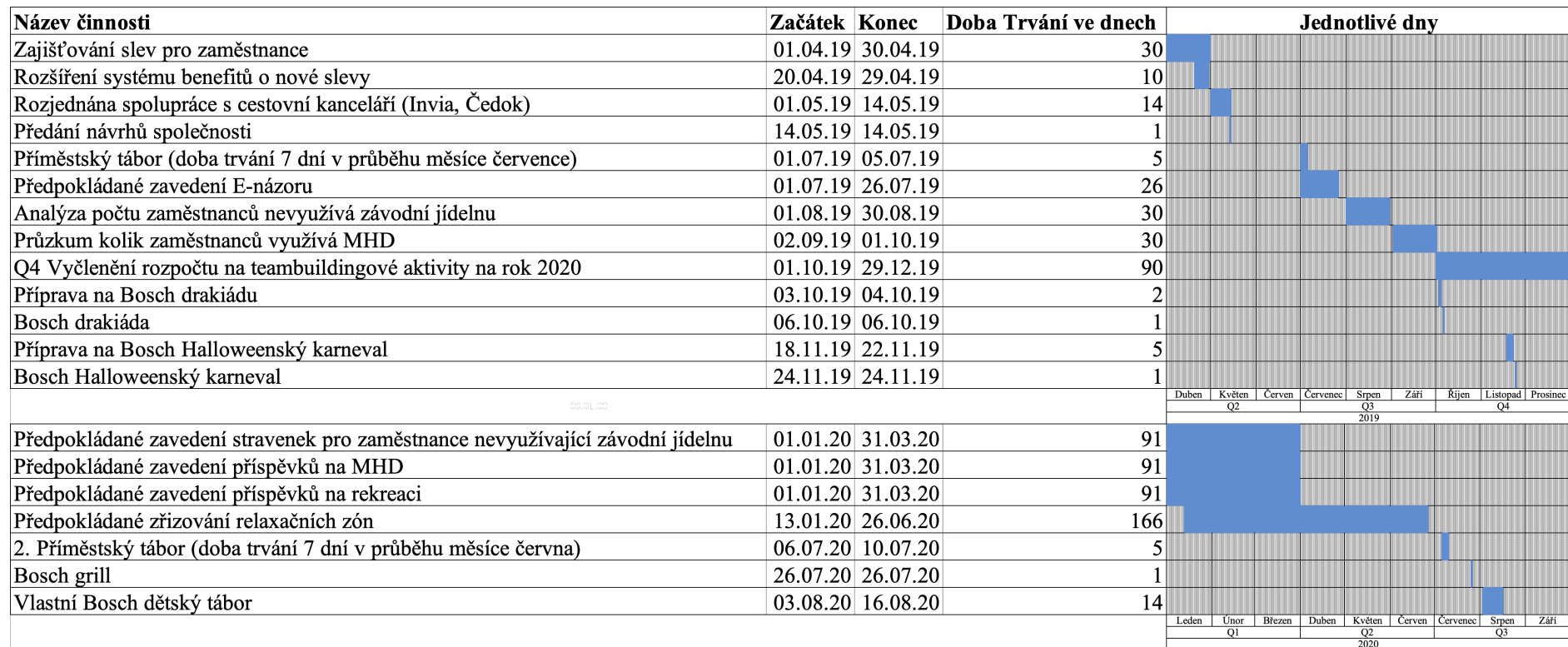
### **3.14 Osobní a pracovní život**

V rámci návrhů zde byly uvedeny i takové návrhy, které cílily na spojení osobního a pracovního života. Avšak návrhy týkající se spojení osobního a pracovního života byly obsaženy i v nově navrhnutých Bosch dnech, které spojují společnost Bosch s rodinami jejich zaměstnanců. Jednalo se například o návrh dotovaných rekreačních pobytů, kde může zaměstnanec ročně od společnosti získat až 20 tisíc Kč, které může sdílet i se svými

blízkými, které je část příspěvku, o kterou se s nimi zaměstnanec společnosti rozdělí nedaňový příjem. Dále byli pro zaměstnance a jejich rodiny navrženy tři nové Bosch dny. Konkrétně se jednalo o Bosch Grill, Bosch drakiádu a Halloweenský karneval.

### **3.15 Harmonogram změn**

Jelikož cílem diplomové práce bylo rozšíření stávajícího motivačního systému, bylo nejprve přistoupeno k návrhům, u nichž není potřeba zainvestování od společnosti. Harmonogram jednotlivých změn byl znázorněn pomocí Ganttova diagramu, který byl uveden na obrázku č. 22. Jednotlivé činnosti uvedené v tomto diagramu odpovídají předpokládanému harmonogramu zavádění jednotlivých změn. Tento harmonogram byl rozdělen do dvou částí, ze kterých první část odpovídá harmonogramu pro rok 2019 a druhá část reflektuje předpokládaný průběh v roce 2020.



Obrázek č. 22: Předpokládaný harmonogram zavádění změn<sup>1</sup> (vlastní zpracování)

<sup>1</sup> Obrázek je vhodné prohlížet v elektronické verzi práce, jelikož byla využita vektorová grafika nedochází u tohoto obrázku ke ztrátě kvality při přibližování jako u bitmapových obrázků.



### 3.16 Shrnutí návrhové části

V rámci návrhové části byla nejprve věnována pozornost návrhu týkajícího se dotovaných rekreačních pobytů pro zaměstnance. Na základě informací od společnosti je reálné zavedení příspěvku na dovolené ve výši 5 000 Kč. Tato částka odpovídá roční úspoře 1 700 Kč na jednoho zaměstnance. Pokud se tato částka promítne na všechny zaměstnance (uvažovaný počet zaměstnanců 4 300) bude roční úspora pro společnost díky zavedení příspěvku na dovolené ve výši 7 milionů a 310 tisíc Kč. Zaměstnanci budou rovněž čerpat z této výhody, jelikož díky možnosti uplatnění příspěvku na dovolenou zaměstnanci získají navíc v roční mzdě o 1 555 Kč více než v případě, kdy by zmíněných 5 000 Kč dostali přímo do výplaty.

Další část návrhové části byla věnována navázání spolupráce s cestovními kancelářemi, v rámci této části práce byla pro zaměstnance společnosti vyjednána sleva u společnosti INVIA a u cestovní kanceláře Čedok.

Následující návrh byl věnován vlastnímu dětskému táboru společnosti Bosch, který by byl realizován v pronajatém areálu Peksova mlýna v délce 14 dnů. Realizace tohoto tábora je možná nejdříve v kalendářním roce 2020, jelikož je na realizaci tohoto návrhu nejprve nutno získat patřičný rozpočet. Pro tento návrh byla provedena kalkulace nákladů pro dvě varianty, kdy v první variantě bylo uvažováno 100 dětí a představovala by celkové náklady ve výši 832 201 Kč včetně pojištění ve variantě PLUS. Ve druhém případě byl uvažován dětský tábor pro 50 dětí, který pro společnost představuje náklady ve výši 456 326 Kč včetně započítaného pojištění ve variantě PLUS. Pro dětský tábor byl uveden i návrh programu.

Čtvrtým návrhem, který byl pro společnost vytvořen, byl návrh týkající se příměstského dětského tábora, který by byl realizován ve školicím centru společnosti s předpokládanou kapacitou 30 dětí. Tento tábor by probíhal po dobu 5 pracovních dní od 8:00 do 16:00. Náklady na tento tábor odpovídají výši 30 000 Kč, což jsou náklady na stravu a nápoje pro účastníky tábora. Další náklady by pro společnost nevznikly, jelikož by byl program tvořen zaměstnanci společnosti.

Pátý návrh, jenž byl v rámci diplomové práce vytvořen byl návrh týkající se dotované městské hromadné dopravy. Jelikož společnost aktuálně neeviduje počet zaměstnanců, kteří k dojíždění do práce využívají městskou hromadnou dopravu, bude nejprve nutné zjistit počet zaměstnanců, kterých by se tento benefit týkal. Orientačně je možné vycházet

z hrubého odhadu, který odpovídá 10 % zaměstnanců využívající MHD. Pak by v případě plně dotovaného MHD společnost očekávaly náklady ve výši 2 012 400 Kč.

Další z návrhů se týkal zřízení relaxačních zón. Tyto zóny by byly tvořeny pomocí dvou pohovek a konferenčního stolku. Kapacita jedné relaxační zóny odpovídá 4 osobám. V rámci těchto relaxačních zón by mohl být propagován interní časopis společnosti.

Mezi navrhovanými benefity nebyli opomenuti ani zaměstnanci nevyužívající závodní jídelnu společnosti, pro které byl připraven návrh ve formě stravenek, které mohou být využity na placení v restauraci, či k placení nákupů ve vybraných obchodech s potravinami. Zavedení stravenek by bylo opět výhodné, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. V této práci byl uveden i modelový příklad, kde bylo uvažováno 21 pracovních dní, což odpovídá obdržení 21 ks stravenek. V rámci uvedeného příkladu byly uvažovány stravenky v nominální hodnotě 100 Kč. Zaměstnavatel hradí 55 % z hodnoty stravenek a zbývajících 45 % je hrazeno zaměstnancem. Z provedené kalkulace bylo zjištěno, že roční úspora pro zaměstnavatele je ve výši 4 712 Kč na jednoho zaměstnance. Tento benefit je však výhodný i pro zaměstnance, kteří díky němu získají navíc ročně 4 228 Kč.

Jelikož společnost v současné době nevyužívá týmové aktivity též označované jako teambuildingové aktivity, byli tyto činnosti součástí návrhů, jelikož bývají velmi oblíbenou formou zaměstnaneckých výhod, které mají za výsledek lepší soudržnost týmu. V rámci návrhu společných aktivit byla věnována pozornost nejprve možnostem zefektivnění práce, k čemuž byly společnosti navrženy schůzky na denní bázi, kde by zaměstnanci sdíleli s kolegy, na čem zrovna pracují a v případě, že by měli s řešením nějakého úkolu problém, mohli by takto velmi rychle získat zpětnou vazbu od kolegů, kteří s tímto typem problému už mají nějaké zkušenosti, což by ve výsledku vedlo k rychlejšímu vyřešení zadaných úkolů. Dále byly společnosti navrženy teambuildingové aktivity ve formě minigolfu, bowlingu a laser game.

Následně byla věnována pozornost návrhu dalších Bosch dnů, které by byly v měsících, kdy v současné době společnost Bosch žádné Bosch dny nemá. Tyto dny by se následně opakovaly v ročním intervalu. Společnosti Bosch byly navrženy celkem tři nové Bosch dny. První z navrhovaných událostí získala název Bosch grill pro tuto událost byla provedena kalkulace odhadovaných nákladů. Další z navrhovaných událostí získala název Bosch drakiáda. Tato událost by se týkala pouštění draků, kde bylo společnosti

navrhnuto objednání létacích draků potisknutých logem společnosti. Poslední z navrhovaných událostí se týkala Halloweenského karnevalu. Všechny navrhované události byly cíleny na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, ale zároveň již ze své návrhové podstaty byly cíleny na zaměstnance a jejich rodiny.

V rámci navrhovaných benefitů byli zohledněni i praktikanti, kteří ve společnosti působí dlouhodobě. Pro tyto praktikanty by bylo vhodné zavedení dalších benefitů, jelikož v současné době praktikantům společnost téměř žádné výhody v porovnání s kmenovými zaměstnanci neposkytuje.

Další z návrhů se týkal zavedení tzv. E-názoru. Jednalo by se o webovou aplikaci, která by sloužila k anonymnímu vyjádření názoru. Vyhodnocování takto získaných podnětů by bylo následně prováděno oddělením lidských zdrojů.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by zaměstnanci měli zájem i o další slevy. Dalším slevám pro zaměstnance byla věnována pozornost v následujícím návrhu. Pro zaměstnance byly vyjednány další slevy do kaváren. Avšak mezi nejzajímavější slevy, které byly pro zaměstnance vyjednány patří možnost využití služeb hlídání dětí a uklízení domácností. Pro zaměstnance byla vyjednána i sleva na vstupném v zábavním parku Šikland, dále v Pekle Čertovina, ale i v zábavním rodinném parku Robinson v Jihlavě.

V rámci vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že benefitní systém Cafeterie, není všemi zaměstnanci přijímán kladně. Proto bylo navrhnuto společnosti vytvoření videa, které by bylo následně promítáno ve společných prostorech společnosti a představilo by benefitní systém Cafeterie zaměstnancům.

V návrzích byl dbán důraz na možnost spojení osobního a pracovního života. A to jak v díky novým Bosch událostem, tak i s návrhem dotovaných dovolených, jelikož dotované dovolené mohou zaměstnanci sdílet i se svými blízkými, pro které se poté tento příjem stává nedaňovým.

Všechny návrhy byly umístěny do harmonogramu, který byl znázorněn pomocí Ganttova diagramu.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala rozšířením systému benefitů ve společnosti Bosch Diesel s.r.o., v rámci této práce byl nejprve definován cíl práce, kterým bylo rozšíření motivačního systému společnosti, následně byla zpracována teoretická východiska práce, která sloužila jako prvotní podklady pro oblast motivace zaměstnanců, následně bylo přistoupeno k vypracování analytické části této práce, kde bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na základě provedené analýzy byly vytvořeny návrhy na rozšíření benefitního systému společnosti, které se dále dělily na dílčí podnávrhy. Při vypracování teoretické části této práce byla nejprve věnována pozornost oblasti motivace, následně zaměstnaneckým výhodám, hodnocení zaměstnanců a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Analytická část byla do částí zabývajících se popisem informací o společnosti a její historii. Následně byla věnována pozornost současnému motivačnímu systému a vyhodnocení dotazníku, jenž byl využit k získání podkladů pro vypracování této práce. V kapitole zabývajících se návrhy byly následně řešeny samotné návrhy vzniklé na základě analytické části této práce. Společnosti bylo navrženo zavedení příspěvku na dovolené, tento příspěvek bude v optimistické variantě zaveden ve výši 5 000 Kč za rok. Další z návrhů, jenž byl společnosti předložen se týkal zahájení spolupráce s cestovními kancelářemi či agenturami. V rámci zpracování diplomové práce byla úspěšně vyjednána možnost spolupráce se společnostmi INVIA a Čedok a.s. Další návrhy předložené společnosti se týkaly zavedení vlastního dětského a příměstského dětského tábora. Výhodou těchto dětských táborů by v první řadě bylo zvýšení loajality zaměstnanců, avšak pro společnost by tyto události představovaly i formu marketingu, jelikož by bylo veřejně vidět, co společnost dělá pro své zaměstnance. V navrhovaných výhodách pro zaměstnance byla zohledněna možnost dotovaného MHD pro zaměstnance. Pro zaměstnance společnosti bylo navrženo i zřízení relaxačních zón, které by mohly sloužit jednak k relaxaci, ale například i ke klidnému probrání aktuálně řešeného problému v menší skupince osob. V rámci návrhů byli zohledněni i zaměstnanci nevyužívající závodní jídelnu, pro které bylo navrženo zavedení stravenek. Jelikož společnost v současné době nevyužívá teambuildingové aktivity, staly se součástí návrhů i tyto aktivity. Společnosti bylo navrženo i zavedení denních schůzek, které by napomáhaly k rychlejšímu řešení úkolů. V návrzích byl

zohledněn osobní a pracovní život, proto byly společnosti navrženy tři nové Bosch dny. Prvním z navrhovaných Bosch dnů byl Bosch grill, druhou z navrhovaných událostí byla Bosch drakiáda a třetí a zároveň poslední z navrhovaných událostí byl Bosch Halloweenský karneval. V rámci zpracování analytické části této práce bylo zjištěno, že praktikanti setrvávající ve společnosti déle, než rok nemají nárok na stejné benefity jako kmenoví zaměstnanci. Jelikož tyto osoby s velkou pravděpodobností budou po ukončení studií hledat práci, bylo navrženo rozšíření benefitů pro dlouhodobě setrvávajících ve společnosti. Dále bylo společnosti navrženo zavedení E-názoru, což by byla anonymní možnost, jak vyjádřit svůj názor pomocí kontaktního formuláře na webových stránkách. Takto získané podněty by byly následně zpracovávány zaměstnanci oddělení lidských zdrojů. Následně byly pro zaměstnance vyjednány další možné slevy ve formě zlevněného vstupného, či dokonce slevy na hlídání dětí a úklid domácností. Jelikož již zavedený benefitní systém Cafeterie není vnímán všemi zaměstnanci kladně a někteří zaměstnanci jej dokonce nevyužívají vůbec, bylo společnosti navrženo vytvoření videa, které by sloužilo k bližšímu představení systému Cafeterie a toto video by bylo přehráváno ve společných prostorech společnosti a například v závodní jídelně. Harmonogram zavádění změn ve společnosti byl znázorněn pomocí Ganttova diagramu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 174 s. ISBN 80-86851-00-1.

*Adventure Golf Jihlava* [online], 2019. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: [www.adventuregolfjihlava.cz](http://www.adventuregolfjihlava.cz)

*AMFITEÁTR JIHLAVA* [online], 2019. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.amfik.cz>

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s.: il. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

Bezpečnost a ochrana zdraví ve školství – počty žáků na jednoho pedagoga, *Výzkumný ústav bezpečnosti práce* [online]. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 21.05.2013 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/bezpecnost-ochrana-zdravi-ve-skolstvi-pocty-zaku-na-jednoho-pedagoga>

BÍLEK, Vladimír, 2019. *Robinson: Ostrov zábavy – emailová komunikace*.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

Bosch Diesel s.r.o. podporuje Nemocnici Jihlava, 2019. *BOSCH: Tiskové fórum Bosch* [online]. Robert Bosch, 19.3.2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.bosch-press.cz/pressportal/cz/cs/press-release-25152.html>

Bosch significantly increases sales and earnings: A successful business year in 2017, *BOSCH: Invented for life* [online]. Robert Bosch, 30.01.2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/bosch-significantly-increases-sales-and-earnings-141760.html>

Bosch: Stvořeno pro život, 2019. *Bosch: Stvořeno pro život* [online]. Robert Bosch odbytová, 2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/jihlava/>

BOSCH: Stvořeno pro život, *Jobs.cz* [online]. LMC [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://bosch.jobs.cz>

BOŠELA, Michal, 2019. *Invia.cz, a.s.: Emailová komunikace s Brand Marketing manažerem*.

*Bowling Snack Bar* [online], 2019. 3áčka [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: [www.bowlingsnackbar.cz](http://www.bowlingsnackbar.cz)

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5102-237.

Brašna první pomoci se zdravotnickým materiálem do 30 osob, *ŠTĚPAŘ* [online]. ŠTĚPAŘ [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.stepar.cz/brasna-prvni-pomoci-pro-30-osob>

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-807-4520-389.

- DE LA TORRE-RUIZ, José Manuel; Vidal-Salazar, 2017. Benefit flexibility and benefit satisfaction: does employee's personality matter?. *Personnel Review* [online]. Emerald Publishing Limited, **46**(1), 2-16 [cit. 2019-01-07]. DOI: 10.1108/PR-04-2015-0082. ISSN 0048-3486. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1860067729/fulltext/1FDFF9DA1ECD49C6PQ/1?accountid=17115>
- Dělnický dům Jihlava* [online], [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: [www.delnak.cz](http://www.delnak.cz)
- Dětské prázdniny* [online], [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.detskeprazdniny.cz>
- DKO Jihlava* [online], [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: [www.dko.cz](http://www.dko.cz)
- DokonalaKava.cz* [online], 2019. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.dokonalakava.cz>
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 592 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Endered* [online], [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/>
- FORSYTH, Patrick a Vilém JUNGSMANN, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 121 s. Všechny cesty k informacím. ISBN 80-722-6386-2.
- HANNAGAN, Tim, 2009. *MANAGEMENT: CONCEPTS & PRACTICES*. 5. vydání. London: Pearson, 808 s. ISBN 978-0273711186.
- HARRELL, Adrian, 1984. McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society* [online]. Elsevier, **9**(3), 241-252 [cit. 2018-12-29]. DOI: 10.1016/0361-



3682(84)90010-2. ISSN 0361-3682. Dostupné z: [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/0361368284900102](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0361368284900102)

*Hotel Gustav Mahler: ubytování Jihlava* [online], 2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: [www.hotelgmahler.cz](http://www.hotelgmahler.cz)

*IKEA* [online], 2019. Inter IKEA Systems B.V. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

*Intranet společnosti Bosch Diesel s.r.o.: JhP – inside* [online], 2019. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://inside.bosch.com>. Tento intranet není dostupný z vnější sítě, ale pouze v rámci vnitřní sítě společnosti.

JAYAWARDENA, L. N. A. C. a Ales GREGAR, 2014. Impact of Strategic Emotional Intelligence to Transformational Leadership of Managers: A Case Study. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering: International Scholarly and Scientific Research & Innovation* [online]. Vol:8(No:9), 2863-2867 [cit. 2019-03-16]. ISSN 0000000091950263. Dostupné z: <https://waset.org/publications/9999215/impact-of-strategic-emotional-intelligence-to-transformational-leadership-of-managers-a-case-study>

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

KALNICKÝ, Juraj, 2012. *HRM – řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-807-3293-000.

KANDLEROVÁ, Kateřina, 2012. Odvody sociálního a zdravotního pojištění ze mzdy. *Portál pohoda cz* [online]. STORMWARE, 22. 7. 2015 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/odvody-zamestnavatele-na-socialnim-a-zdravotnim-po/>

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada, 217 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-683.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Létající drak, 2018. *CZECH IMAGE GROUP s.r.o.* [online]. 2018 [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.czechimage.cz/cz/reklamni-predmety/ostatni-reklamni-predmety/hry-hlavolamy-hracky/09051008-04-pr-letajici-drak.html>

*Letní dětský tábor Peksův mlýn* [online], Spolek PEKSŮV MLÝN [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <http://www.peksuvmlyn.cz>

LUM, Michael, 2019. 5 Scrum Meeting Best Practices: Master the Daily Stand-Up. *Sprint* [online]. 2.3.2016 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://sprint.ly/blog/scrum-meeting-best-practices/>

LUPAČOVÁ, Eva, 2019. *Emailová komunikace s CK Čedok a.s.*

MAKRO [online], [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: [www.makro.cz](http://www.makro.cz)

MANOVÁ, Angela, Pojištění dětských táborů. *Pojišťovací Poradci* [online]. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <http://manova.pojistovaciporadci.cz/pojisteni-detskych-taboru>

MARKOVÁ, Zuzana, 2010. *Teticky a chůvičky: emailová komunikace*. Dostupné také z: <https://teticky.webnode.cz>

MEČÍŘOVÁ, Lucie, 2019. Nechte si dovolenou proplatit od zaměstnavatele. *Finance.cz* [online]. Mladá fronta, 21.08.2018 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513412-prispevek-na-dovolenou/>

MINICA, Mirela, 2015. CORRELATION BETWEEN HUMAN NEEDS SYSTEM – PERSONALITY – HUMAN MOTIVATION. *Ecoforum* [online]. Asociatia de Cooperare Cultural-Educationala Suceava, 4(2) [cit. 2019-01-07]. ISSN 1584-9066. Dostupné z: <https://doaj.org/article/807d25a56d944bdda5ddf5268d65a37a>

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada, 225 s. ISBN 80-27-0577-X.

*Naše stravenka* [online], 2018. Lidl stravenky [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: [www.nasestravenka.cz](http://www.nasestravenka.cz)

Novoročním koncertem pro dobrou věc: Bosch v Jihlavě uspořádal charitativní Novoroční koncert ve stylu Vídeňských filharmoniků, 2019. *BOSCH: Tiskové fórum*

- Bosch* [online]. Robert Bosch, 24.1.2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.bosch-press.cz/pressportal/cz/cs/press-release-24448.html>
- PASEKOVÁ, Pavla, 2019. *Emailová komunikace s kavárnou Paseka*.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada, 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- Peklo Čertovina* [online], [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.peklcertovina.cz>
- PELC, Vladimír, 2011. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 120 s.: il. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- Platy.cz Česká republika: Zjistěte, zda vyděláváte férově*[online], 2019. Profesia [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/>
- Pojištění odpovědnosti za újmu, *dTest* [online]. dTest, 3.11.2016 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-5449/pojisteni-odpovednosti-za-ujmu>
- PRIME LASER ARÉNA, 2019. *SILLO* [online]. Clever Events [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.centrum-silo.cz/services/laser-game/>
- Příspěvek na dovolenou pro rok 2019: až 20.000,– Kč, 2019. *Příspěvky v roce 2019* [online]. 15.1.2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/prispevek-na-dovolenou>
- Robert Bosch Stiftung* [online], [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.bosch-stiftung.de/>
- Robert Bosch: Entrepreneur, Citizen, and Philanthropist, 2019. *Robert Bosch: Stiftung* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.bosch-stiftung.de/en/robert-bosch-0>

Sazba pojistného, *ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ* [online]. březen 2019 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/sazba-pojistneho.htm>

SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND, 2017. *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game* [online]. 19 s. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

SINECKÝ, Filip, 2012. Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci. *Portál pohoda.cz* [online]. STORMWARE, 15. 7. 2015 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>

*Skákací hrady vysočina* [online], [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.skakacihradyvysocina.cz/>

ŠIGUT, Petr, 2019. *Hlídačky.cz - spoluzakladatel Hlídačky.cz: Emailová komunikace*. Dostupné také z: [www.hlidacky.cz](http://www.hlidacky.cz)

ŠIKLAND: *SVĚT, KTERÝ VÁS BAVÍ* [online], 2019. Šikland [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.sikland.cz>

ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4750-903.

URBAN, Jan, 2018. Jak úspěšně motivovat. *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 1.7.2008 [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

VILÍM, Josef, 2018. *Tarif jízdného MHD v Jihlavě platný od 1. 7. 2018* [online]. Jihlava: DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA JIHLAVY [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: [http://www.dpmj.cz/tarif\\_jizdneho\\_MHD.pdf](http://www.dpmj.cz/tarif_jizdneho_MHD.pdf)

Výpis z obchodního rejstříku: BOSCH DIESEL s.r.o., C 8864 vedená u Krajského soudu v Brně, 2015. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2.3.2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=512708>

VÝROST, Josef a Ivan SLAMĚNÍK, 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I: (člověk a sociální intuice)*. Praha: Portál, 383 s. ISBN 80-717-8269-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.

YMCA v České republice [online], 2008. YMCA v ČR [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.ymca.cz>

Zákon č. 586/1992 Sb., 2019. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, 20. listopadu 1992 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zákon č. 592/1992 Sb.: Zákon České národní rady o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, 2019. *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, 21.12.1992 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-592>

ZÁKOSTELSKÁ, Veronika, 2019. *Emailová komunikace s Café Tuzex*.

Zaměstnanci Bosch Diesel a jejich děti pomáhají zachovat čisté životní prostředí, 2019. *JIHLAVSKÝ deník.cz* [online]. Jihlava: VLTAVA LABE MEDIA a.s., 4.5.2018 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: [https://jihlavsky.denik.cz/zpravy\\_region/zamestnanci-bosch-diesel-a-jejich-deti-pomahaji-zachovat-ciste-zivotni-prostredi-20180504.html](https://jihlavsky.denik.cz/zpravy_region/zamestnanci-bosch-diesel-a-jejich-deti-pomahaji-zachovat-ciste-zivotni-prostredi-20180504.html)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj.	a jiné
ANG, THP	technickohospodářský pracovník
apod.	a podobně
Bosch	Bosch Diesel s.r.o. (Jihlava)
č.	číslo
DIR	přímý výrobní pracovník
IND	nepřímý výrobní pracovník
MHD	městská hromadná doprava
N	náklady
NZ	náklady zaměstnavatele
SP	sociální pojištění
tzv.	tak zvaný
VA/VN	smluvní zahraniční zaměstnanci
ZP	zdravotní pojištění

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Zdroje motivace .....	15
Obrázek č. 2: Model motivačního průběhu .....	18
Obrázek č. 3: Rozšířená Maslowova hierarchie potřeb .....	20
Obrázek č. 4: Model teorie očekávání .....	24
Obrázek č. 5: Typy motivačních osobností .....	28
Obrázek č. 6: Vztah motivovanosti vůči pracovnímu výkonu .....	29
Obrázek č. 7: Grafické znázornění systému 360 ° zpětné vazby .....	36
Obrázek č. 8: Fotografie Roberta Bosche (1861-1942).....	40
Obrázek č. 9: Mapa s rozmístěním poboček společností skupiny Bosch.....	41
Obrázek č. 10: Časová osa vývoje společnosti BOSCH DIESEL s.r.o.....	42
Obrázek č. 11: Letecký pohled na jednotlivé jihlavské výrobní závody.....	43
Obrázek č. 12: Logo společnosti Bosch .....	44
Obrázek č. 13: Logo jihlavského výrobního závodu.....	44
Obrázek č. 14: Organizační struktura jihlavského závodu Bosch Diesel s.r.o.....	44
Obrázek č. 15: Zdravotnická brašna .....	88
Obrázek č. 16: Navrhovaná pohovka KLIPPAN .....	95
Obrázek č. 17: Navrhovaný konferenční stůl LACK .....	96
Obrázek č. 18: Ukázka stravenky naše stravenka .....	97
Obrázek č. 19: Ukázka stravenky Ticket Restaurant.....	99
Obrázek č. 20: Návrh létajícího draka pro propagaci společnosti.....	105
Obrázek č. 21: Návrh formuláře pro E-názor .....	107
Obrázek č. 22: Předpokládaný harmonogram zavádění změn .....	112

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Znázornění rozložení věku respondentů .....	51
Graf č. 2: Znázornění rozložení respondentů v závislosti na kategoriích .....	52
Graf č. 3: Znázornění rozložení délky pracovního poměru respondentů .....	52
Graf č. 4: Grafické znázornění jazykových kurzů.....	55
Graf č. 5: Grafické znázornění Bosch dnů .....	55
Graf č. 6: Grafické vyhodnocení odpovědí ohledně závodní školy .....	56
Graf č. 7: Grafické vyjádření reakcí na zvýhodněné produkty a služby .....	56
Graf č. 8: Grafické znázornění reakcí na nabídku seminářů .....	57
Graf č. 9: Vyhodnocení spokojenosti s kapacitou seminářů .....	58
Graf č. 10: Vyhodnocení spokojenosti se zvýhodněným mobilním tarifem .....	58
Graf č. 11: Spokojenost s přilehlým parkovištěm .....	59
Graf č. 12: Vyhodnocení spokojenosti s pružnou pracovní dobou .....	59
Graf č. 13: Spokojenost s možností pracovat z domu .....	60
Graf č. 14: Vyhodnocení spokojenosti s příspěvkem na bydlení/dopravu.....	60
Graf č. 15: Vyhodnocení spokojenosti se závodní jídelnou .....	61
Graf č. 16: Spokojenost s penzijním připojištěním .....	62
Graf č. 17: Spokojenost respondentů s Cafeterií .....	62
Graf č. 18: Spokojenost se sportovními aktivitami zdarma .....	63
Graf č. 19: Spokojenost se zájmovými kurzy zdarma .....	63
Graf č. 20: Využívanost benefitů.....	64
Graf č. 21: Vyhodnocení otázky č. 9 .....	65
Graf č. 22: Grafické vyjádření otázky č. 10 .....	66
Graf č. 23: Grafické vyjádření otázky č. 11 .....	67
Graf č. 24: Grafické vyjádření otázky č. 12 .....	67
Graf č. 25: Vyhodnocení otázky č. 13 .....	68
Graf č. 26: Možnost kariérního růstu .....	68
Graf č. 27: Grafické vyhodnocení otázky č. 15.....	69
Graf č. 28: Důvody setrvání v zaměstnání .....	70



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Informace o společnosti.....	39
Tabulka č. 2: Význam zkratk označení vyráběných produktů .....	43
Tabulka č. 3: Přehled naplánovaných událostí na rok 2019 .....	46
Tabulka č. 4: Přehled volnočasových aktivit pro rok 2019 .....	47
Tabulka č. 5: Vyhodnocení spokojenosti s poskytovanými výhodami .....	54
Tabulka č. 6: Převod významu na bodové ohodnocení.....	64
Tabulka č. 7: Vyhodnocení otázek 9-15.....	66
Tabulka č. 8: Faktory působící na motivovanost.....	70
Tabulka č. 9: Vyhodnocení spokojenosti se současným stavem.....	71
Tabulka č. 10: Zvolené z navrhovaných benefitů vyhodnocení.....	72
Tabulka č. 11: Kalkulace výhodnosti příspěvku na rekreaci.....	78
Tabulka č. 12: Celkové vyhodnocení příspěvků na rekreaci.....	82
Tabulka č. 13: Kalkulace ceny za pronájem areálu.....	85
Tabulka č. 14: Kalkulace nákladů na mzdy.....	86
Tabulka č. 15: Kalkulace přepravy.....	87
Tabulka č. 16: Kalkulace ceny zdravotnického materiálu.....	88
Tabulka č. 17: Celkové náklady na stravu.....	89
Tabulka č. 18: Celkové náklady na vlastní dětský tábor .....	89
Tabulka č. 19: Kalkulace nákladů na pojištění.....	91
Tabulka č. 20: Zvolené položky pro porovnání variant pojištění.....	91
Tabulka č. 21: Náklady na příměstský dětský tábor.....	93
Tabulka č. 22: Kalkulace nákladů MHD .....	94
Tabulka č. 23: Kalkulace celkových nákladů na jednu relaxační zónu.....	96
Tabulka č. 24: Rozdíl nákladů z pohledu zaměstnavatele.....	97
Tabulka č. 25: Rozdíl nákladů z pohledu zaměstnance.....	98
Tabulka č. 26: Kalkulace mzdy pro zaměstnance .....	102
Tabulka č. 27: Vyčíslení dílčích nákladů na událost.....	103
Tabulka č. 28: Kalkulace ceny létajících draků s logem společnosti Bosch .....	104
Tabulka č. 29: Průzkum cen pronájmu sálu .....	106

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník.....	I
--------------------------	---

Dobrý den,

jsem studentkou pátého ročníku navazujícího magisterského studia fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklady při vypracování mé diplomové práce zabývající se tématem rozšíření motivačního systému.

Dotazník je anonymní a veškeré informace, které takto od Vás získám poslouží k vypracování diplomové práce a po zpracování těchto informací budou dotazníky zlikvidovány. Budou zachovány pouze souhrnné hodnoty pro jednotlivé otázky, které budou uvedeny v diplomové práci.

Předem Vám děkujeme za Váš čas a spolupráci s vyplněním dotazníku.

Bc. Gabriela Caklová – JhP | HRL – COM11,

Prosím o odevzdání do 14.3. 2019

### **Dotazník**

Prosím o zakřížkování zvolené odpovědi, případně odpověď můžete i doplnit. Pokud u otázky není uvedeno jinak prosím volte pouze jednu odpověď.

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- ☐ Muž ☐ Žena

**2. Jaký je Váš věk?**

- ☐ Do 20 let ☐ 21-30 let ☐ 31-40 let ☐ 41-50 let ☐ 50 a více

**3. Do které kategorie zaměstnanců patříte?**

- ☐ DIR – přímý výrobní pracovník  
☐ IND – nepřímý výrobní pracovník  
☐ ANG – technickohospodářský pracovník  
☐ VA/VN – smluvní zahraniční zaměstnanci

**4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

- ☐ Do 1 roku  
☐ 1–3 let  
☐ 4-6 let  
☐ 7-9 let  
☐ 10 a více

**5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ Základní  
☐ Střední odborné bez maturity  
☐ Střední odborné s maturitou  
☐ Středoškolské  
☐ Vyšší odborné  
☐ Vysokoškolské

**6. Jak jste spokojen/a s poskytováním těchto výhod?**

(U každého řádku zvolte jednu z možností)

Benefit	Míra spokojenosti s benefitem						
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevyžívám	Nemám možnost využít	Nevím
Jazykové kurzy							
Bosch dny							
Závodní škola							
Zvýhodněné produkty a služby							
Nabídka seminářů							
Kapacita seminářů							
Zvýhodněný mobilní tarif							
Bezplatné parkování na přilehlém parkovišti							
Pružná pracovní doba							
Práce z domu (Home office)							
Příspěvky na bydlení							
Příspěvky na dopravu							
Dotovaná závodní jídelna							
Příspěvek na penzijní připojištění							
Cafeterie							
Sportovní aktivity zdarma (plavání, fitness...)							
Zájmové kurzy zdarma							

**7. Které z uvedených benefitů užíváte nejčastěji? (seřad'te dle důležitosti)**

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Bosch dny
- ☐ Závodní škola
- ☐ Zvýhodněné produkty a služby
- ☐ Zájmové kurzy zdarma
- ☐ Zvýhodněný mobilní tarif
- ☐ Bezplatné parkování na přilehlém parkovišti
- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ Možnost pracovat z domu
- ☐ Příspěvky na bydlení
- ☐ Příspěvky na dopravu
- ☐ Dotovaná závodní jídelna
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Cafeterie
- ☐ Sportovní aktivity zdarma (plavání, fitness...)
- ☐ Jiný/é \_\_\_\_\_

(prosím doplňte)

**8. Pokud Vám nějaké konkrétní benefity v aktuálně škále nabízených výhod chybí prosím uveďte je zde:**

---



---



---

Otázka  (U každého řádku zvolte jednu z možností)	Možné odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
9. Víte, kde získat informace ohledně nabízených benefitů?				
10. Jste spokojen/a s rozsahem nabízených výhod?				
11. Jak jste spokojen/a s pracovními podmínkami?				
12. Máte možnost vyjádřit a říci svůj názor?				
13. Máte dostatek informací ohledně dění ve společnosti?				
14. Máte možnost profesního růstu v rámci společnosti?				
15. Přemýšlel/a jste v posledním roce o změně zaměstnání?				

16. Z jakého důvodu setrváváte v zaměstnání? (seřad'te dle důležitosti)

- ☐ Plat
- ☐ Nedostatek pracovních příležitostí v okolí
- ☐ Kolektiv
- ☐ Škála nabízených výhod
- ☐ Stabilní zaměstnavatel
- ☐ Uplatnění v oboru
- ☐ Práce mě zajímá
- ☐ Blízkost bydliště
- ☐ Jiný důvod \_\_\_\_\_ (Prosím doplňte)

17. Jaká je důležitost následujících faktorů motivace pro Vaší práci?

(U každého řádku zvolte jednu z možností)	Možné odpovědi			
	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité
Finanční ohodnocení				
Možnost kariérního růstu				
Možnost rozvoje				
Úprava pracovní doby				
Vztahy na pracovišti				
Uznání za dobře odvedenou práci				

18. Jste seznámen/a se všemi složkami Vaší mzdy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**19. Jak jste spokojená/ý se svým současným stavem ve společnosti:**

(U každého řádku zvolte jednu z možností)	Možné odpovědi			
	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Finanční ohodnocení				
Možnost kariérního růstu				
Možnost rozvoje				
Úprava pracovní doby				
Vztahy na pracovišti				
Uznání za dobře odvedenou práci				

**20. Které z níže uvedených benefitů byste uvítali?**

Benefit (U každého řádku zvolte jednu z možností)	Možné odpovědi			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Rozšíření počtu seminářů a jejich kapacity				
Lístky do kina/divadla jako odměnu za práci přesčas				
Příspěvek na školní potřeby				
Sleva do papírnictví				
Sport				
Relaxační zóny				
Dětský tábor				
Dotované rekreační pobyty				
Teambuildingové aktivity				
Sleva na předplatné (časopisy, denní tisk)				
Slevy do restaurací				
Sleva na vstupné do Zoo Jihlava, Robinson, Westernové Městečko Šiklův mlýn				